



Universidad de Málaga

Facultad de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad

**La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en  
empresas colombianas**

Presentada por Diana Carolina Marín Ramírez  
Directora Dra. Ana Almansa Martínez

Tesis doctoral  
2015

AUTOR: Diana Carolina Marín Ramírez

 <http://orcid.org/0000-0001-9036-6169>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

Dra. ANA MARÍA ALMANSA MARTINEZ, profesora de la Universidad de Málaga,  
INFORMA QUE,

Doña DIANA CAROLINA MARÍN RAMÍREZ ha realizado bajo mi supervisión la tesis doctoral titulada *LA COMUNICACIÓN INTERNA EN PROCESOS DE CAMBIO POR FUSIÓN EN EMPRESAS COLOMBIANAS*.

Revisado el presente trabajo, AUTORIZO su presentación, por estimar que reúne los requisitos formales y científicos para la obtención del título de Doctor, conforme a la legislación vigente.

Y para que conste, firmo el presente informe y presto conformidad a la presentación de dicha tesis doctoral, en Málaga, 5 de noviembre de 2015.

Fdo. Ana María Almansa Martínez  
Directora de la Tesis Doctoral

## Agradecimientos

---



Esta tesis doctoral es una realidad gracias a la orientación de la doctora Ana Almansa Martínez. Con sus consejos oportunos y su paciencia, fue mi guía permanente para ahondar y culminar este proceso de investigación.

Gracias a mis padres Marco Fidel y Martha, a mi hermano Elkin, mi sobrino Mateo, mi cuñada Luz Elena, mis tías Sofía, Beatriz y a mi novio Mauricio por estar conmigo, animarme a sacar adelante este reto, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mis amigas, en especial a Lorena Posada, por su apoyo constante, por estar ahí en la sustentación de la tesina y animarme cuando quería desfallecer; a Adriana Fernández por sus conocimientos, orientaciones y por ser un ejemplo de profesional para mí, a mis amigas de la MGG por ser mis cómplices de vida. A mi guía Milena Ortiz, por ayudarme a creer en mí. Gracias a Ángela De Los Ríos, Mónica Torres, Juan Pablo Lema, Javier Gutiérrez, quienes además de su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía estarán por siempre en mi corazón, sin importar en dónde estén.

Gracias a las empresas que hacen parte de este estudio, a quienes facilitaron su tiempo y esfuerzo para la búsqueda de la información. A quienes dediquen tiempo para leer este documento y pueda aportarles en algo para gestionar la comunicación en procesos de cambio por fusión. ¡Muchas gracias!

## Resumen

---

La presente tesis doctoral aborda la comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas partiendo del análisis de las experiencias en las compañías: Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito. En él se ofrece una fundamentación de los aportes de la comunicación interna en los procesos de cambio y se identifican oportunidades y dificultades presentes en los mismos.

De igual forma, se confrontan, desde la teoría, las características en el componente de comunicación interna, se analiza la presencia y participación de las variables de ésta en el acompañamiento a dicho proceso de fusión y se determina quiénes lo lideran y cómo lo hacen.

El bloque teórico se construyó con base en la información obtenida tras la búsqueda, ubicación y consulta bibliográfica correspondiente; para el caso, esta información se centró en partir de la comunicación en la organización, acotar el alcance a la comunicación interna, indagar por los cambios y las fusiones y concluyó con la recopilación de la información referente a la participación de la comunicación en dichos procesos en Colombia, identificando teorías, pautas y corrientes desarrollados en esta disciplina e implementados en las organizaciones.

Para la presente tesis doctoral, la metodología utilizada fue el estudio de caso, una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales. Se formularon las preguntas de investigación, los planteamientos y criterios para la recolección, interpretación y el análisis de los datos bajo esta metodología. Se abordó el entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes bajo este método puesto que bajo el mismo, se logra abordar una situación, determinar el método de análisis, así como las diferentes alternativas o cursos de acción para el problema a resolver; es decir, estudiarlo desde todos los ángulos posibles; y por último, tomar decisiones objetivas y viables.

A partir de una metodología que parte del método estudio de caso y contempla entre sus técnicas de investigación el análisis de contenido, las entrevistas en profundidad y la encuesta, se busca lograr los objetivos planteados, acceder a la información de las empresas fusionadas e identificar los componentes del acompañamiento de comunicación interna para procesos de cambio por fusión en tres empresas colombianas que vivieron fusiones, para plantear a partir de la investigación, pautas y alternativas de acción para los comunicadores en situaciones de cambio organizacional, en especial las fusiones, que sean adaptables según el tipo de empresa, como elemento de referencia para los comunicadores que deban hacer acompañamiento.

Una vez analizada la información recopilada sobre los procesos de fusión de las empresas colombianas mencionadas, es preciso exaltar la oportunidad de aprendizaje obtenida a través de una experiencia de alto nivel, desde las tendencias comunicacionales y la conceptualización organizacional, permitiendo una claridad suficiente de la estructura, objetivos corporativos y estrategias metodológicas de las organizaciones que tienen entre sus objetivos ganar tamaño, participación o mejorar sus estructuras administrativas para competir en el país e incursionar en otros mercados.

## Índice general

---

## Capítulo 1. Introducción

1.1.	Planteamiento del problema .....	17
1.2.	Objeto de estudio .....	19
1.3.	Objetivos.....	22
1.3.1.	Objetivo general.....	22
1.3.2.	Objetivos específicos .....	22
1.4.	Hipótesis.....	23
1.5.	Estado de la cuestión .....	24

## Capítulo 2. Bloque Teórico

2.1.	Comunicación organizacional.....	28
2.1.1.	Comunicación, información y relaciones comunicativas en la empresa.....	30
2.1.2.	La comunicación organizacional desde sus orígenes .....	33
2.1.3.	Aportes de otras disciplinas a la comunicación en la organización .....	40
2.1.4.	La finalidad de la comunicación organizacional en la empresa .....	43
2.1.5.	Perspectivas y escuelas que abordan la comunicación organizacional .....	50
2.2.	Comunicación interna.....	59
2.2.1.	Características de la comunicación interna .....	59
2.2.2.	Clasificación y tipos de comunicación interna .....	65
2.2.3.	Procesos y canales de la comunicación interna.....	75
2.3.	Procesos de fusión .....	82
2.3.1.	Principales características de un proceso de fusión.....	85
2.3.2.	Las fusiones en Suramérica y en Colombia .....	88
2.3.3.	Cambios interiores y exteriores de las fusiones .....	92
2.4.	Comunicación interna en procesos de fusiones .....	98
2.4.1.	La importancia de gestionar la comunicación en las fusiones .....	99

2.4.2.	Comunicación interna, determinante en las fusiones .....	102
2.4.3.	Procesos de cambio organizacional y comunicación en las fusiones.....	109
2.4.4.	Herramientas de comunicación en las fusiones .....	115
2.5.	Comunicación interna en Colombia .....	122
2.5.1.	Comunicación y movilización social: Modelo de Comunicación Macrointencional .....	126
2.5.2.	Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa –MCPOI-.....	134
2.5.3.	Aportes desde otras disciplinas a la comunicación interna en Colombia .....	137

### **Capítulo 3. Metodología**

3.1.	Enfoque general .....	142
3.2.	Descripción de la muestra .....	147
3.3.	Empresas objeto de estudio .....	149
3.3.1.	Cementos Argos.....	149
3.3.2.	Une Millicom .....	153
3.3.3.	Almacenes Éxito.....	157
3.4.	Estudio de caso .....	161
3.5.	Técnicas de investigación.....	172
3.5.1.	Análisis de contenido .....	175
3.5.2.	Entrevista en profundidad .....	183
3.5.3.	Encuesta .....	199
3.6.	Los objetivos y sus técnicas de investigación.....	205

### **Capítulo 4. Resultados y Valoraciones**

4.1.	Resultados y comparación de los casos estudiados .....	208
4.1.1.	Lo vivido en las fusiones: desde el componente de comunicación ...	209
4.1.1.1.	Lo vivido en Cementos Argos.....	209

4.1.1.2.	Lo vivido en Une Millicom .....	219
4.1.1.3.	Lo vivido en Almacenes Éxito .....	227
4.1.2.	Herramientas que apoyaron el proceso de fusión desde las comunicaciones .....	233
4.1.3.	Contenidos manifiestos de las comunicaciones.....	247
4.2.	Resultados entrevistas en profundidad .....	248
4.2.1.	Cementos Argos: Directora de Comunicaciones .....	249
4.2.1.1.	Características generales del proceso de fusión y el rol de comunicaciones .....	250
4.2.1.2.	Desde las pautas de comunicación interna .....	255
4.2.2.	Une Millicom: equipo de integración .....	257
4.2.2.1.	Características generales del proceso de fusión y el rol de comunicaciones .....	257
4.2.2.2.	Desde las pautas de comunicación interna .....	260
4.2.3.	Almacenes Éxito .....	262
4.2.3.1.	Características generales del proceso de fusión y el rol de comunicaciones.....	263
4.2.3.2.	Desde las pautas de comunicación interna .....	264
4.2.4.	Cuadro comparativo de las entrevistas en profundidad .....	265
4.3.	Resultados encuestas.....	268
4.4.	Valoraciones y recomendaciones desde las pautas de comunicación interna para procesos de fusión .....	281

## Capítulo 5. Conclusiones

5.1.	Comprobación - refutación de lo hipotetizado .....	297
5.2.	Temas e interrogantes para futuras investigaciones .....	300

<b>Referencias</b> .....	303
--------------------------	-----

<b>Anexos</b> .....	317
---------------------	-----



## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Ubicación de la comunicación interna.</i> .....	61
Tabla 2. <i>Tipos de fusión/adquisición.</i> .....	83
Tabla 3. <i>Fases del proceso de fusión y estructuras para la integración.</i> .....	85
Tabla 4. <i>Señales del síndrome de fusión.</i> .....	86
Tabla 5. <i>Fusiones Sur Americanas.</i> .....	89
Tabla 6. <i>Flujo de inversión extranjera directa en Colombia.</i> .....	91
Tabla 7. <i>Tipos de cultura organizacional.</i> .....	95
Tabla 8. <i>Factores para la predicción del impacto del cambio en la organización</i>	116
Tabla 9. <i>Características del modelo general de comunicación pública.</i> .....	135
Tabla 10. <i>Principales teorías administrativas.</i> .....	138
Tabla 11. <i>Principales teorías en comunicaciones.</i> .....	139
Tabla 12. <i>Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso.</i>	166
Tabla 13. <i>Clasificación de documentos para análisis de contenido.</i> .....	181
Tabla 14. <i>Objetivos y técnicas de investigación.</i> .....	206
Tabla 15. <i>Características generales de las empresas abordadas y su proceso de fusión.</i> .....	208
Tabla 16. <i>Caracterización de la población que hizo parte de la investigación.</i> ....	213
Tabla 17. <i>Pasos, estrategia del cambio y rol de la comunicación en el acompañamiento del proceso de fusión de la empresa Argos.</i> .....	218
Tabla 18. <i>Cuadro general con resultados de las entrevistas en profundidad.</i> ....	267

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Epistemología de la comunicación.....	35
<i>Figura 2.</i> Planificación estratégica de la imagen corporativa. ....	39
<i>Figura 3.</i> Finalidad de la comunicación.. ....	44
<i>Figura 4.</i> Géneros de la comunicación organizacional.....	49
<i>Figura 5.</i> Estructura de la comunicación organizacional. ....	58
<i>Figura 6.</i> Comunicación descendente.....	66
<i>Figura 7.</i> Termómetro de comunicación ascendente.. ....	70
<i>Figura 8.</i> Función de la comunicación horizontal. ....	74
<i>Figura 9.</i> Las cinco olas de fusiones y adquisiciones desde la revolución industrial. ....	84
<i>Figura 10.</i> Proceso comunicativo.....	98
<i>Figura 11.</i> El rol de la comunicación en el proceso de fusiones y adquisiciones	100
<i>Figura 12.</i> Vivencia de procesos de cambio.....	119
<i>Figura 13.</i> El Modelo de Comunicación Macrointencional.....	129
<i>Figura 14.</i> Elementos básicos para el análisis y toma de decisiones del productor social en un proyecto de comunicación y movilización social.. ....	134
<i>Figura 15.</i> Campos de actuación de la comunicación en las organizaciones.....	136
<i>Figura 16.</i> Evolución de las teorías administrativas y en comunicaciones. ....	138
<i>Figura 17.</i> Procedimiento metodológico de la investigación.....	143
<i>Figura 18.</i> Emisión de bonos de Grupo Argos.....	149
<i>Figura 19.</i> Presencia de Argos en el mercado.. ....	151
<i>Figura 20.</i> Fechas clave para la Organización Cementos Argos.....	152
<i>Figura 21.</i> Posición de Argos en sector cementero.....	153
<i>Figura 22.</i> El Grupo Empresas Públicas de Medellín –EEPPM- en el sector.....	156
<i>Figura 23.</i> Historia de 110 años de Grupo Éxito.....	159
<i>Figura 24.</i> Posición de Almacenes Éxito en el sector .....	160
<i>Figura 25.</i> Técnicas de investigación. ....	173
<i>Figura 26.</i> Técnicas de investigación utilizadas. ....	174
<i>Figura 27.</i> Definición de Clima Laboral e Importancia de la Percepción.. ....	211

<i>Figura 28.</i>	Rangos de calificación estado de las variables .....	213
<i>Figura 29.</i>	Gráfica de los resultados cuantitativos de la investigación.. ....	214
<i>Figura 30.</i>	Resultados cuantitativos en el ítem comunicación organizacional de la investigación Estudio de Evolución de Cambio. ....	216
<i>Figura 31.</i>	Objetivos, pasos y estrategia del acompañamiento de la comunicación en el proceso de fusión de la empresa Argos.....	218
<i>Figura 32.</i>	Sistema de comunicación para cultura al cambio. ....	219
<i>Figura 33.</i>	Estructura gráfica proceso de fusión de la empresa Une Millicom....	220
<i>Figura 34.</i>	Pieza de comunicación interna que presentaba la encuesta de diagnóstico cultural e invitación enviada a los integrantes de las distintas compañías que se fusionaban para diligenciarla.....	221
<i>Figura 35.</i>	Etapas del proceso de fusión.. ....	222
<i>Figura 36.</i>	Número de empleados Grupo Éxito. ....	228
<i>Figura 37.</i>	Ejemplo de manejo gráfico de Almacenes Éxito. ....	229
<i>Figura 38.</i>	Pieza promocional concurso identidad organizacional.....	234
<i>Figura 39.</i>	Imagen boletín electrónico Integrándonos. ....	235
<i>Figura 40.</i>	Imagen periódico interno Luz Verde y boletín electrónico En Línea. ....	235
<i>Figura 41.</i>	Revista interna Aldetalle.....	236
<i>Figura 42.</i>	Piezas promocionales campaña futuro de la integración. ....	237
<i>Figura 43.</i>	Imagen promocional del boletín electrónico interno Integrándonos y su anuncio de cambio de nombre por boletín Conectados.....	238
<i>Figura 44.</i>	<i>Intranet</i> corporativa a partir de la fusión. ....	239
<i>Figura 45.</i>	Bloques de la <i>intranet</i> corporativa de Cementos Argos a partir de la fusión.....	239
<i>Figura 46.</i>	Kiosco de Comunicaciones para acceder a la <i>intranet</i> corporativa de Cementos Argos por parte del personal operativo. ....	241
<i>Figura 47.</i>	Imagen micrositio en <i>intranet</i> . ....	241
<i>Figura 48.</i>	Invitación a gira de programa Café de Integración.....	243
<i>Figura 49.</i>	Invitación a conversatorio con el presidente.. ....	243
<i>Figura 50.</i>	Invitación a responder encuesta medios de comunicación de la fusión. ....	244

<i>Figura 51.</i> Revista En Familia, publicación de la fusión de Cementos Argos dirigida a la familia.....	245
<i>Figura 52.</i> Revista Nosacerca, publicación de la fusión de Almacenes Éxito dirigida a los proveedores. ....	246
<i>Figura 53.</i> Presentación estrategia Omnicanal.....	246
<i>Figura 54.</i> Tiempo que llevan los encuestados en la organización. ....	269
<i>Figura 55.</i> Información suministrada por Comunicaciones durante la fusión ....	270
<i>Figura 56.</i> Se sintió informado durante la fusión.. ....	271
<i>Figura 57.</i> Claridad de la información durante la fusión.. ....	272
<i>Figura 58.</i> Utilidad de la información durante la fusión.....	273
<i>Figura 59.</i> La información durante la fusión la recibió principalmente por qué medio.....	274
<i>Figura 60.</i> Le pareció importante recibir información durante la fusión.. ....	276
<i>Figura 61.</i> La información durante la fusión le sirvió para mejorar el desempeño en su área.....	277
<i>Figura 62.</i> Considera importante seguir recibiendo información sobre lo que acontece en la empresa. ....	278
<i>Figura 63.</i> Cuadro general de indicadores con respuestas a la encuesta de acompañamiento de comunicaciones en fusión.. ....	280
<i>Figura 64.</i> Estrategia propuesta para definir en la nueva organización.....	283
<i>Figura 65.</i> Pautas de comunicación propuestas para acompañar procesos de fusión.....	289

## Capítulo 1. Introducción

---

## 1.1. Planteamiento del problema

En las fusiones empresariales, las estructuras jerárquicas, de poder, los procesos y en general, todos los componentes organizacionales se ven intervenidos por el cambio. La presente investigación indaga en los procesos de fusión de tres de las principales organizaciones colombianas que los vivieron, para identificar cómo se manejó el componente de comunicación interna y a partir de ahí, caracterizar los elementos que deben tenerse en cuenta desde la comunicación interna en un proceso de cambio por fusión mediante la investigación de sus distintas categorías.

Se busca identificar componentes que permitan analizar qué tanto se afectaron las estructuras de comunicación interna, qué tanto se aportó desde la comunicación a la asimilación del cambio en la organización y esbozar unas pautas que sirvan de apoyo para futuros procesos de fusión. Una vez finalizada la investigación, estas categorías quedarán probadas bajo la metodología científica en las empresas seleccionadas como muestra y se concluirá si es válido o no utilizarlas en organizaciones que afronten procesos similares.

Las pautas y categorías sugeridas a considerar para el manejo de la comunicación interna en procesos de cambio por fusión, se fundamentaron partiendo del análisis del proceso de fusión de las empresas colombianas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito. Es objeto de estudio de la presente tesis investigar a fondo dichas vivencias y proponer unas pautas de comunicaciones para acompañar dichos procesos desde la comunicación interna, como un nuevo aporte al conocimiento en este campo, materializando una propuesta que permita a las futuras organizaciones que afronten procesos similares implementarlas, con el fin de identificar oportunidades y dificultades que les faciliten llevar a cabo dicho proceso considerando el aporte de la comunicación.

Si bien, durante la investigación inicial se pudo percatar que los profesionales del área de comunicaciones y demás áreas que lideraron el proceso utilizan las teorías de diversas corrientes (administrativas, psicológicas), para abordar los temas de fusiones y en general para el ejercicio profesional, lo habitual es que dichas teorías, utilizadas de manera implícita, no han sido puestas a prueba por medio de la investigación y por esto no están tan disponibles en comparación con las demás teorías científicas.

Contribuye a suplir en parte esta falta de pautas de comunicación interna en fusiones, las distintas corrientes administrativas y del área de la psicología que han sido adaptadas para probarse en los procesos de cambio desde el componente de comunicación, pero que al igual que las experiencias de comunicación interna, no se documentan en sus aciertos y dificultades, para servir de base para futuros procesos similares.

## 1.2. Objeto de estudio

Para la delimitación del objeto de estudio se parte de la pregunta ¿qué aportó la comunicación interna en los procesos de cambio organizacional en el caso de las fusiones de las empresas colombianas estudiadas y es posible identificar los elementos para proponer las pautas para un acompañamiento en procesos similares?

Al desglosar los componentes: lo qué se quiere saber, incluyendo las pautas de comunicación interna en procesos de cambio por fusión; incorporando el estudio de caso aportes de la comunicación interna a los procesos de cambio organizacional en las tres fusiones empresariales abordadas; con las características a observar, comunicación en procesos de cambio organizacional; de lo qué se quiere hacer con lo observado, establecer una relación causa y efecto de la presencia o ausencia de la comunicación y del contexto en las empresas elegidas, se determina como el objeto de estudio en este trabajo el aporte de la comunicación interna a los procesos de cambio organizacional en las fusiones de las empresas estudiadas y las pautas de comunicación interna a partir de los aprendizajes de las mismas.

En cuanto a la relevancia, oportunidad y aplicación de esta investigación, tienen que ver con la evaluación de los procesos de fusión y cambio organizacional, identificando los criterios empleados por las oficinas de comunicaciones o por quienes orientaron la comunicación interna en dichos procesos, para probar los elementos que se tuvieron en cuenta y que pretenden, a su vez, ser una matriz verificable de las teorías de la comunicación, de tal manera que permita a las compañías una dirección centralizada para asumir dichos procesos, apoyando los objetivos empresariales, usando diferentes herramientas comunicacionales, como medios tradicionales y contemporáneos y permitiendo de esta manera, una comunicación multidireccional.



Esta investigación permitirá conocer los trabajos y técnicas utilizadas por tres empresas colombianas que realizaron procesos de fusión y cambio; así mismo, se verificará si los elementos propuestos fueron empleados.

Se considera que la aplicación de dichas pautas evitará re-procesos, permitiendo beneficios y mejores relaciones corporativas, contribuyendo con los propósitos organizacionales y evitando traumas en las organizaciones que atraviesen procesos de cambio por fusión.

A partir del método estudio de caso, esta investigación busca identificar cada uno de los componentes del acompañamiento de comunicación interna para procesos de cambio por fusión en tres empresas colombianas que vivieron fusiones, utilizando el análisis de contenido, la encuesta y la entrevista en profundidad, como técnicas fundamentales de investigación que permitan alcanzar el objetivo propuesto para ahondar en la información y en la validación de las pautas propuestas.

En la presente investigación se busca probar científicamente la viabilidad de los componentes de las pautas planteadas para el acompañamiento de comunicación interna en procesos de cambio por fusión, mediante el acercamiento a tres casos de empresas colombianas que vivieron fusiones y el análisis en el componente de comunicación interna.

De igual forma, al confrontar la validez de los elementos planteados desde la teoría, con un acercamiento a la realidad, se complementan, se analiza la presencia y participación de las variables de comunicación interna en el acompañamiento a dicho proceso de fusión y se determina quiénes lo lideran, cómo lo hacen y finalmente, se enriquece la investigación con la información adicional proporcionada por las entidades.

Para acotar el tema de investigación y probar científicamente las pautas de comunicación interna en procesos de cambio por fusión, se eligieron tres organizaciones colombianas que vivieron este tipo de evento, que tienen su casa matriz en la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia (acotación territorial) y que son reconocidas por los entes de control colombianos como la Superintendencia Financiera (SIF), institución encargada de velar por la estabilidad y confianza del sistema financiero colombiano y la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Las empresas son: Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito (Grupo Casino), calificadas por la Revista Semana (2014: 10-190) entre las 100 más grandes del país, - ver anexo 1- y en las tres se realizaron procesos de fusión.

En ellas se buscará identificar cómo fue el manejo del componente de comunicación interna en los procesos de fusión organizacional. Una vez concluida la investigación, se definirán unos los elementos en sus distintas categorías, de tal forma que se pueda generar una propuesta adaptable que sirva de referencia para los comunicadores que deban acompañar a sus organizaciones en futuros cambios de este tipo y sea el estímulo para futuros investigadores que quieran continuar adentrándose en el campo de la organización.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es identificar el aporte de la comunicación interna a los procesos de cambio organizacional en las fusiones de las empresas colombianas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, proponiendo unas pautas de comunicación interna a partir de la vivencia de las mismas.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la presencia y la participación de la comunicación interna en el acompañamiento a los procesos de fusión de las empresas colombianas: Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito.
- Investigar y determinar la relación que se puede establecer entre comunicación interna y fusión empresarial a partir de las experiencias de las empresas fusionadas.
- Determinar quiénes lideraron estos procesos en las empresas y cómo lo hicieron.
- Conocer cuáles fueron las herramientas comunicacionales usadas por las empresas fusionadas y proponer unas pautas que sirvan como referencia para acompañar futuros procesos de fusión desde la comunicación interna.

## 1.4. Hipótesis

La gestión de la comunicación interna es determinante en los procesos de fusión de las empresas y permite que las organizaciones salgan fortalecidas al culminar los mismos.

## 1.5. Estado de la cuestión

El panorama de la investigación de la comunicación interna en procesos de fusión va muy de la mano con los avances de los estudios de la propia disciplina, de la comunicación en general y de la comunicación en la organización en particular.

La comunicación como disciplina científica es ciertamente joven y hace pocas décadas que se inauguraron las primeras facultades de comunicación en algunos países, Fernández, et al. (2013:16), esto no ha sido impedimento para que los investigadores avancen en la definición de teorías y modelos que la consolidan, cada vez más, como una disciplina, que desde una concepción epistemológica, ha sido investigada por las ciencias sociales, la sociología, psicología social, política, semiología, historia, filosofía, etnografía, pedagogía, entre otras.

En este contexto y en un plano más focalizado en la comunicación en las organizaciones, estudios enuncian que la misma emergió como disciplina de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la comunicación del habla, la persuasión, el discurso público y la teoría de la comunicación humana. Saladrigas, (2005:1).

En cuanto a su fundamentación desde las perspectivas principales de la comunicación organizacional van desde la tradicional, donde la comunicación puede ser medida y clasificada, el interpretativo, en el que las organizaciones son vistas como cultura y espacio de negociación de las transacciones y discursos colectivos con su origen en la antropología social o cultural (segunda mitad del siglo XX) y la perspectiva crítica, donde la organización es vista como espacio de opresión y la comunicación es tenida como instrumento de dominación. Tiene sus raíces en el marxismo (1845), la Escuela de Frankfurt, Habermas (1972) y la obra de Foucault.

Los estudios sobre los orígenes de la comunicación organizacional han proliferado en las últimas décadas de este siglo. Desde que surgió el movimiento de las relaciones humanas en Estados Unidos con Elton Mayo y a principios de los años 30, numerosos investigadores han centrado su objeto de estudio en la influencia que la comunicación y la cultura tienen en el ámbito de las organizaciones.

Continuó el estudio de su desarrollo en los años 40, 50, 60 e incluso los años 70, donde Estados Unidos siguió a la vanguardia, permitiendo posteriormente el ingreso de países como Inglaterra, Francia y España en los años 90, y con un enfoque que pasó desde el estudio de un proceso netamente informativo, a ser el origen de lo que se denominó Cultura Organizacional, donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología la responsabilidad de dar explicación al comportamiento de la organización como un todo.

En este mismo sentido, se ha abordado la comunicación interna, con sus caracterizaciones, ascendente, descendente, horizontal y sus técnicas y herramientas.

Pasando a un plano más local, autores colombianos han definido la naturaleza de la comunicación como un momento constitutivo de la producción cultural, en cuanto los procesos comunicativos (sistemáticos o no), al hacer circular, competir y colectivizar sentidos, concepciones y significaciones y contribuir a transformar los conocimientos, las actitudes y los valores frente a la vida.

La comunicación en, de o para las organizaciones, es centro de atención de la comunicación organizacional y en dicha organización es donde acontecen procesos de cambio como las fusiones.

En diversos análisis sobre la importancia de la comunicación en los procesos de fusión, se destacan acciones que son fundamentales para que una vez finalice, la organización salga fortalecida, entre ellas se cuentan estudios que se refieren a la

construcción de credibilidad y confianza mediante las acciones administrativas; hacer compatibles las culturas de las organizaciones involucradas en la fusión de manera que los aportes de cada grupo enriquezcan la nueva organización y se genere un estilo común; contribuir con la construcción de la imagen corporativa de la nueva empresa y crear una imagen intencional de la organización, entre otras.

Para el caso de las empresas colombianas con la aparición de modelos como el de comunicación macrointencional (Toro, 1999:10) y el modelo de comunicación pública organizacional e informativa–MCPOI- (Jaramillo, et al., 2004:3), a partir de los años 90, se consolida un desarrollo de la teoría en torno a la comunicación en la organización, que la asume como clave en la construcción de un proyecto de nación con énfasis en la comunicación y se ha aplicado al ámbito interno corporativo, con una interpretación de los elementos clásicos de la comunicación: emisor, mensaje, receptor y del proceso mismo de la comunicación, aplicados a la idea de la movilización social.

Considerando su importancia en los procesos de las organizaciones, la evolución y el crecimiento de los estudios sobre la comunicación organizacional que se han desarrollado en Colombia y en varios países latinoamericanos, datan de poco tiempo atrás, sin llegar en algunos casos a las organizaciones. Sin embargo, los esfuerzos por la construcción de credibilidad y confianza mediante las acciones comunicativas; hacer compatibles las culturas de las organizaciones involucradas en los procesos de manera que los aportes de cada grupo enriquezcan la organización y se genere un estilo común; contribuir con la construcción de la imagen corporativa de la nueva empresa, crear una imagen intencional de la organización y muchas otras actividades que desde la disciplina de la comunicación se lideran, puede apoyar el incremento del número de investigaciones y por ende, publicaciones, que sin lugar a dudas, apuntan a una cualificación cada día mayor de maduración de la comunicación como disciplina científica, uno de los objetivos de la presente investigación.

## Capítulo 2. Bloque teórico

---



## 2.1. Comunicación organizacional

La comunicación como disciplina se ocupa de poner en común, proveniente del latín “*communicatio-onis*, establece la finalidad del término en cuanto a la acción de poner en común algo, con la implicación de pasar, de lo privado a lo público, mediante un código establecido y reconocido por una comunidad de personas.” López (2006:21).

Es una acción transversal dentro de la organización, hace parte de ella. Desde una concepción epistemológica de la comunicación como disciplina ha sido abordada por las ciencias sociales, sociología, psicología social, política, semiología, historia, filosofía, etnografía, pedagogía, entre otras.

Craig (1999, citado en Vidales, 2015:26), propone un modelo que parte del cuestionamiento de ¿cómo la comunicación es posible? y migra a preguntarse ¿cómo la comunicación es consumada en la práctica? Así, tomando en cuenta dicha afirmación, en la que el autor sugiere que la práctica técnica de la teoría de la comunicación generalmente deriva de nuestras prácticas ordinarias en las que hablamos sobre comunicación, en la retórica y en la dimensión práctica de las teorías de la comunicación, es un intento por organizar las tradiciones intelectuales en función de las consecuencias prácticas que estas pueden tener para la vida social y para el mejoramiento de procesos comunicativos; es decir, no es una propuesta cuya base sea un criterio epistemológico, axiológico u ontológico para la organización conceptual, sino uno propiamente práctico, como resultado plantea reconocer siete tradiciones teóricas en el estudio de la comunicación:

- **La tradición retórica:** aquí se entiende la comunicación como el arte práctico del discurso. En esta tradición la comunicación ha sido generalmente teorizada como el arte práctico del discurso, especialmente en el discurso público, por lo tanto, es relevante para explicar por qué nuestra participación en discursos es importante y cómo es que ocurre, por

lo que supone que la práctica de la comunicación puede ser cultivada y mejorada a través del estudio crítico y la educación. También tiene que ver con la persuasión de audiencias.

- **La tradición semiótica:** la comunicación como la mediación intersubjetiva de los signos. En esta tradición la comunicación es conceptualizada como la mediación intersubjetiva por medio de signos, por lo tanto, explica y cultiva el uso del lenguaje y otros sistemas de signos para mediar entre distintas perspectivas; así, los problemas de la comunicación dentro de esta perspectiva son principalmente relacionados con la (re)presentación y transmisión de significados o las brechas entre sujetos que pueden ser resueltas por el uso de sistemas de signos compartidos.
- **La tradición fenomenológica:** la comunicación como la experimentación del otro. En esta tradición la comunicación ha sido teorizada como un diálogo o experiencia del otro, por lo que explica la interrelación de identidad y diferencia en las relaciones humanas, mismas que cultiva. Así, la auténtica comunicación o diálogo, se encuentra fundada en la experiencia directa y no mediada del contacto con los otros.
- **La tradición cibernética:** la comunicación como el procesamiento de información. En esta tradición la comunicación ha sido teorizada como el procesamiento de información y explica cómo cualquier tipo de sistema complejo (vivo/no vivo o micro/macro), puede funcionar y por qué, bajo ciertas circunstancias puede dejar de hacerlo.
- **La tradición sociopsicológica:** la comunicación como expresión, interacción e influencia. En esta tradición la comunicación ha sido teorizada como un proceso de expresión, interacción e influencia, en el que el comportamiento de los humanos o cualquier otro organismo complejo expresa mecanismos psicológicos, estados y rasgos y a través de la

interacción con expresiones similares de otros individuos, produce un rango de efectos cognitivos, emocionales y de comportamiento. En síntesis, la comunicación es un proceso por medio del cual los individuos interactúan y se influyen el uno al otro.

- **La tradición sociocultural:** la comunicación como la (re)producción del orden social. En esta tradición la comunicación es típicamente entendida como un proceso simbólico que produce y reproduce patrones socioculturales compartidos, por lo que explica cómo el orden social es creado, realizado, mantenido y transformado en niveles micro de procesos de interacción. La producción implica también creatividad.
- **La tradición crítica:** la comunicación como reflexión discursiva. En esta tradición una auténtica comunicación sucede únicamente en un proceso de reflexión discursiva que se mueve hacia una trascendencia que nunca puede ser completa y finalmente alcanzada, sin embargo, el proceso reflexivo en sí mismo es progresivamente emancipatorio. Para esta tradición (con fuerte centro en la Escuela de Frankfurt), el problema básico de la comunicación en las sociedades emerge de fuerzas materiales e ideológicas que distorsionan la reflexión discursiva. (Craig, 1999, citado en Vidales, 2015:28).

### 2.1.1. Comunicación, información y relaciones comunicativas en la empresa

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente y en este panorama aparece la organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Para autores como Fernández (1999:11), la comunicación “es información porque nos permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera cómo debemos comportarnos socialmente. La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los posibles patrones que

pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer patrones”.

La comunicación en, de o para las organizaciones, es centro de atención de la comunicación organizacional. La comunicación como actividad social de reglas, jerarquías, poderes e intereses y cultural con sus signos, símbolos, mitos, ritos, valores y representaciones que permiten poner en contacto los sujetos, a través de dispositivos técnicos y juegos de lenguajes. Y las organizaciones, como proyecto emprendido que compromete las voluntades, cubre desde las empresas industriales, comerciales, financieras y de servicios, pasando por las gubernamentales, diplomáticas, políticas, castrenses, religiosas, artísticas, hasta las más simples asociaciones vecinales para la convivencia cotidiana. (Domínguez, 1999:13).

Según Kreps (1995:6), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella, es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

Los estudiosos de la comunicación han procurado la identificación de los componentes: los agentes, fuentes, medios, códigos, lenguajes, mensajes, contenidos, audiencias, públicos, entre otros.

Explicados desde las relaciones sociales de estos: codificación, información, comunicación y conocimiento.

Entendidos a su vez en el contexto de los hechos sociales enmarcado en las dimensiones culturales, filosóficas, políticas, económicas, antropológicas, religiosas y sociales de las personas, que a su vez, son interrelacionadas por datos, flujos, procesos y medios.

En cualquier caso, genéricamente, en todo proceso de comunicación intervienen inexcusablemente una serie de elementos: la fuente y el emisor (que pueden coincidir); el medio o canal; el mensaje, y el receptor y el destinatario (que también pueden confundirse en un único elemento). Junto a estos componentes conviven otros factores, como la comunidad cultural entre las partes del proceso para hacer efectiva la comunicación y unos efectos, vinculados normalmente a la intencionalidad del emisor, que pueden ser de conocimiento o cognitivos, de tipo emocional o afectivo, o evaluativos, o sea, que den lugar a acciones. Todo proceso de comunicación se produce en un contexto cultural, social, político concreto, que en algunos casos puede o no condicionar o predeterminar su desarrollo. Los factores negativos y perturbadores se denominan ruidos.” (Xifra, 2007:35).

Todo finalmente, como un escenario que se mueve por el interés investigativo en desenredar el fenómeno complejo de la comunicación, que permita comprender las relaciones de causalidad, las consecuencias y los impactos de los fenómenos comunicativos.

Estos fenómenos permiten identificar siete relaciones comunicativas principalmente que ordenan los estudios y las teorías de la comunicación:

1. Gobierno – gobernados
2. Medio – información pública
3. Entretenimiento- audiencia
4. Medio – periodismo – audiencia
5. Mensaje- lenguaje – audiencia
6. Espacio – tiempo-medio-audiencia
7. Empresa- sociedad.(López, 2006:21).

### 2.1.2. La comunicación organizacional desde sus orígenes

Para Saladrigas (2005:1), la comunicación organizacional emergió como disciplina de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la comunicación del habla, la persuasión, el discurso público y la teoría de la comunicación humana.

La comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello, ha sido explicada a través de diversos enfoques entre los que se pueden citar los mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos. Los postulados de estos pueden ser analizados a la luz de las tres posturas que existen en torno a la construcción del conocimiento, o sea, las posiciones empírico- analíticas, las interpretativas y las críticas. Ello explica las influencias teóricas y metodológicas, explícitas e implícitas. Estos presupuestos han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Actualmente, se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado en llamar campo de la Comunicación Social. (Saladrigas, 2005:1).

Salas (2011:238), describe tres modelos o perspectivas principales de la comunicación organizacional:

- El tradicional, donde la comunicación puede ser medida y clasificada.
- El interpretativo, en el que las organizaciones son vistas como cultura y espacio de negociación de las transacciones y discursos colectivos. Su origen es la antropología social o cultural (segunda mitad del siglo XX).
- Y la perspectiva crítica, donde la organización es vista como espacio de opresión y la comunicación es tenida como instrumento de dominación.

Tiene sus raíces en el marxismo (1845, citado por Salas, 2011:238), la Escuela de Frankfurt, Habermas (1972, citado por Salas, 2011:238) y la obra de Foucault (1997, citado por Salas, 2011:238).

La comunicación organizacional entendida como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno, constituye una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, entre éstas y su medio. Se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de los miembros de la organización, entre la organización y su medio, bien para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos o bien para mantener una actividad constante para la interacción de sus distintas áreas.

En este sentido, existe la posibilidad de trabajar la comunicación organizacional como un proceso permanente de relaciones directas e indirectas que se establecen entre los miembros de una empresa, implicando el reconocimiento de cada persona como tal, independientemente del cargo que ocupa.

Los estudios sobre los orígenes de la comunicación organizacional han proliferado en las últimas décadas de este siglo. Desde que surgió el movimiento de las relaciones humanas en Estados Unidos con Elton Mayo y a principios de los años 30, numerosos investigadores han centrado su objeto de estudio en la influencia que la comunicación y la cultura tienen en el ámbito de las organizaciones. El término comunicación organizacional, ha sido traducido directamente del inglés *organizational communication* y su desarrollo ha estado influenciado por este país. (Del Pozo, 1995:5).

La comunicación organizacional como un subcampo de estudio de la comunicación, es ubicada por algunos autores como López (2006:23), con su origen en el campo de la comunicación pública, porque sin importar su naturaleza estatal o particular, su objeto social, ni el sector de la economía al que pertenezca, tiene el componente de lo público de acuerdo con las relaciones primarias que allí se establecen: empleado-empleado, gobierno- empresa, empresa-mercado y su evolución es representada en sus mismos principios.

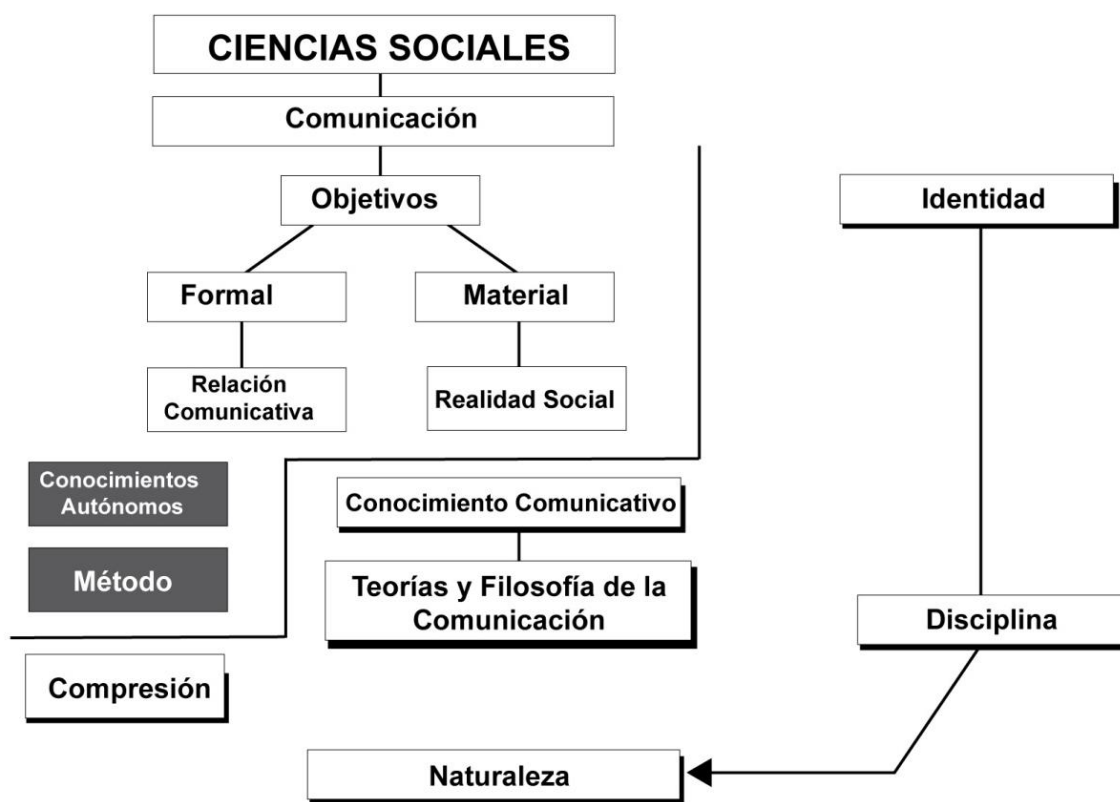


Figura 1. Epistemología de la comunicación. Fuente: López (2006:23).

Uno de los grandes analistas de los orígenes de la comunicación organizacional ha sido W. Charles Redding, centrado no solo en el estudio de los orígenes de esta ciencia, sino también en los límites que se encuentran a la hora de su implementación en las empresas. (Del Pozo, 1995:12).



Los antecedentes de la comunicación organizacional con sus tendencias y teorías son presentados según la agrupación de Redding y Tompkins (1988, citado por Goldhaber, 1993: 357), bajo dos grupos de referencias: el primer grupo aplicable al período 1900-1970 y el segundo correspondiente al período que va desde los años 70 hasta los 90. Durante el primer período, los diversos conceptos de comunicación organizacional que se elaboran, así como las teorías más destacadas, son derivadas de tres fuentes primarias: a) Doctrina retórica tradicional, b) Teoría de las Relaciones Humanas, c) Teoría del *Management* Organizacional.

Su evolución en los años 40, 50, 60 e incluso los años 70, siguió con Estados Unidos a la vanguardia y posteriormente fueron ingresando países como Inglaterra, Francia y España en los años 90.

Los temas de investigación prioritarios durante la década de los años 40 en Estados Unidos, fueron el estudio de la incidencia que tiene el grado de información en la motivación de los trabajadores. Parece que existe una relación entre grado de información y grado de motivación, aunque no es una relación directa y recíproca. Un segundo tema de investigación fue el efecto que tienen los medios de comunicación masivos descendentes dirigidos a los trabajadores, con el único objetivo de transmitirles información.

Durante la década de 1950 prosiguieron los estudios iniciados en la década anterior sobre la influencia que existe entre el grado de información y el grado de motivación de los trabajadores. También fue durante los años 50 cuando los investigadores empezaron a considerar la importancia de estudiar la conducta en las organizaciones desde una perspectiva de sistemas generales y más aún, concretamente desde una perspectiva de sistemas abiertos.

Para los años 60 los estudios se centraron en la influencia del clima organizacional en los procesos de la comunicación; en la relación existente entre la participación

en la toma de decisiones de los trabajadores y su grado de motivación y satisfacción en el trabajo y en las relaciones superior-subordinado en el campo de la comunicación organizacional.

Como lo mencionan Castaño, et al. (2000:25), se puede hablar de los años 60 y 70 como un período de transición en el que se considera al receptor de los mensajes como el interlocutor necesario y sin el cuál no se podían generar procesos comunicacionales. Las teorías funcionalistas y de sistemas, sustentan la necesidad de proyectar la organización como un todo articulado, asimilándola a un organismo que requiere que las partes estén articuladas para lograr un funcionamiento eficaz.

Hacia finales de los 60, investigadores y profesionales de las organizaciones descubrieron que los principios tradicionales de la dirección y gestión empresarial a veces fracasaban. La comunicación de las instituciones comenzó a verse como elemento principal de los procesos de gestión y se fueron profundizando las implicaciones de la comunicación en la mejora y eficacia de las organizaciones, desarrollándose escuelas de pensamiento sobre la organización y gestión de las instituciones.

En la década de los años 70 las principales investigaciones realizadas se centraron en dos grandes campos de estudio:

Los factores que influyen en la comunicación jefe-subordinado y hasta qué punto existe una correlación entre clima de comunicación organizacional y grado de interacción (entendido como grado de comunicación) entre ellos. Las características del trabajo en grupo y la relación que guardan con la comunicación organizacional. (Del Pozo, 1995:7).

Para la década de los 70, aparece la comunicación como protagonista en las organizaciones, basadas en la información, dado que los conocimientos estarán en la parte inferior de lo que se denomina pirámide jerárquica y aparecen autores

como Drucker (1992:25), uno de los primeros en señalar la importancia de la comunicación y en introducir concepto como dirección por objetivos.

De la mano del desarrollo de la economía de libre mercado que se dio en los 70, llegó también el impulso a la comunicación y se encuentran autores como Nieto(2000:75), que enuncian que “no es casual la coincidencia de la generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial. La libertad de información y libertad de mercado están estrechamente relacionadas, una favorece a la otra. La información impulsa la relación oferta-demanda, el mercado estimula el flujo de informaciones”.

Durante los años 80 y 90, las tendencias sugirieron que las organizaciones fuesen pensadas como sistemas procesadores de información, Galbraith (1977, citado en Del Pozo, 1995:6). Este enfoque propone considerar a las organizaciones en continua adaptación de sus sistemas de comunicación con las demandas de información y con sus ambientes internos y externos. Estudios de campo centrados en las funciones y perfil del Director de Comunicación y en la práctica de la comunicación interna, han sido desarrollados por países como Inglaterra, Francia y España. Del Pozo (1995:7).

Entre otras teorías relacionadas con comunicación organizacional, desde finales de la década de los 80 se encuentran la de los equipos de trabajo con autocontrol (Lawler, Bradford y Cohen, citado en Saladrigas, 2005:2), la democratización de las empresas (Chene, y Ferris, citado en Saladrigas, 2005:3) y la perspectiva femenina (Saladrigas, 2005:3).

Finalizando los años 90 se consolida la corriente que incluye dentro de la comunicación organizacional a la comunicación corporativa. En esta corriente Capriotti (1999:72) asegura: “llamaremos comunicación corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es todo lo que la empresa dice sobre sí misma” y

plantea un esquema de comunicación para las organizaciones de la siguiente manera:

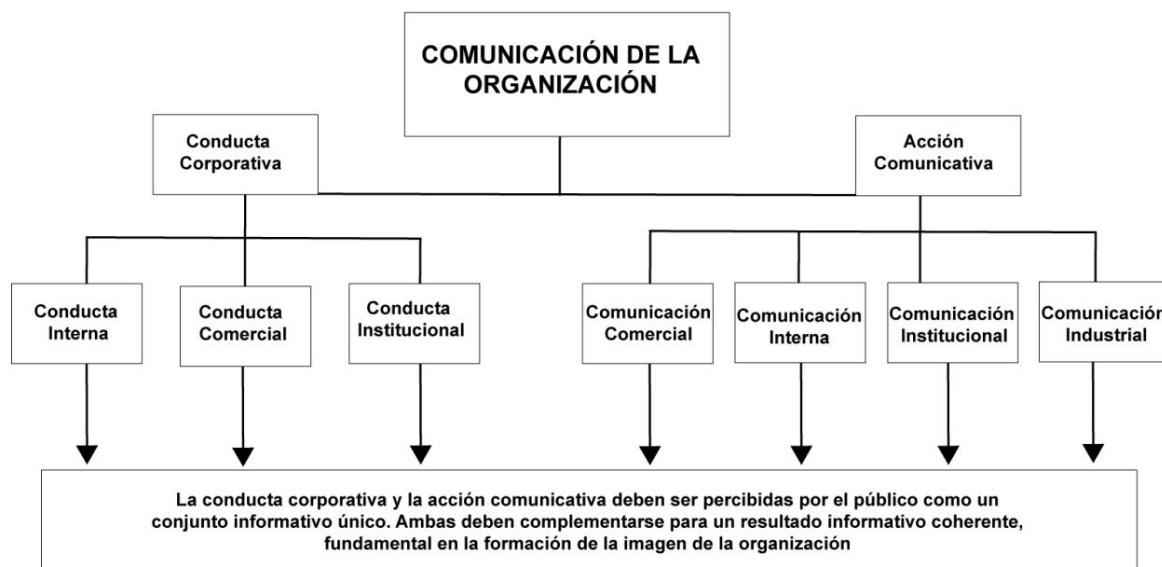


Figura 2. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Fuente: Capriotti (1999:72).

Adentrándose en el año 2000, la comunicación en la organización siguió su camino de consolidación más hacia el diálogo y el intercambio de mensajes con sus públicos. Para esta década las dimensiones más importantes de la comunicación conciernen a dos puntos: uno, el grado de respuesta y retroalimentación y dos, el grado en que una relación de comunicación es también una relación social. En general las nuevas tecnologías contribuyeron a aumentar la posibilidad de separar la comunicación (transmisión de mensajes o intercambio de ellos).

En el campo de las ciencias sociales en general y de las ciencias de la comunicación en particular, la gestión de la comunicación en la organización se inscribe en el campo de las Relaciones Públicas, que como lo define Xifra (2007:35) “Como dominio intelectual, las Relaciones Públicas son el estudio de la acción, la comunicación y las relaciones entre una persona natural o jurídica y sus

públicos, a la par que el estudio de los efectos intencionales e involuntarios de estas relaciones para los individuos y para la sociedad en general”.

### **2.1.3. Aportes de otras disciplinas a la comunicación en la organización**

En cuanto a los aportes de otras disciplinas al estudio de la comunicación organizacional, López (2006:25), enuncia cómo el estudio de la comunicación en las organizaciones se ha realizado desde diferentes posturas y disciplinas sociales y cómo, por ejemplo, la administración de empresas ha hecho sus principales aportes de la mano de la psicología social y la sociología y cómo estas últimas, han conformado un conocimiento autónomo alrededor de sus objetos de estudio: la sociología de la organización y la psicología organizacional que dan soporte y base al nuevo sub campo del saber comunicativo: la comunicación organizacional.

En Europa, la sociología abordó el fenómeno comunicativo desde la problemática social de las fábricas en la llamada Revolución Industrial, en pleno auge del pensamiento clásico y científico del concepto de trabajo, donde se profundizó en la estructura de una única dirección del mensaje, se convirtió a la comunicación en una mera información oficial.

Las tendencias que surgieron de la especialización del trabajo y su consecuente organización formal Fayol (1900, citado en López 2006:25), dio origen a la organización moderna de la administración Taylor (1914, citado en López 2006:25), donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los postulados de la organización burocrática. Weber (1919, citado por Giddens, 1998:35), le permitió a la comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la llamada gerencia, dando origen a lo que conocemos como comunicación descendente.

A partir de la década de los años 20 del siglo XX, enuncia López (2006:26), en Estados Unidos, la sociología con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados

por la psicología social, ayudó a ampliar los horizontes del estudio de la comunicación en las empresas. Los aportes realizados por Hawthorne (1927, citado por López 2006:26) y Mayo (1972, citado por Lucas, et al., 2002:107), dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas, se abordó la comunicación entre los empleadores y los empleados, originando la llamada comunicación ascendente.

Continúa López (2006:26), enunciando cómo durante la década de los años 40, Maslow (1943, citado por Lucas, et al., 2002:107), profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control la relación motivación –productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones.

De allí se desprenden los aportes de Barnard (1935, citado por Lucas, et al., 2002:107), quien a través de sus estudios dimensionó a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes, donde identificó que cada miembro por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que se denominó comunicación horizontal.

Tiempo después sus postulados dieron origen a lo que se conoce como la escuela sistémica, que amplió por su parte las fronteras de la comunicación con una mirada hacia los públicos externos de la organización.

Para los años 60 se fortalece la concepción de la organización como un sistema, McGregor(1994:87), a través de sus tesis sobre la teoría X y la teoría Y, advirtió sobre los nuevos conflictos internos de la empresa, específicamente entre las necesidades de los empleados y los fines de la organización, aportando al estudio de la comunicación el concepto de clima organizacional, como expresión de la

atmósfera comunicativa y motivación de la empresa, que estudiaron entre otros Morin (1977, citado por Lucas, et al., 2002:110) y Rogers (1976, citado por Lucas, et al., 2002:110).

En los años 80, Ouchi (1981, citado por Lucas, et al., 2002:111), como complemento de los postulados de McGregor, a través de lo que llamó la teoría Z, dio origen a la denominada cultura organizacional, donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología la responsabilidad de dar explicación al comportamiento de la organización como un todo. Un todo complejo, como lo enuncian Scott y Michell (1978, citado por Lucas, et al., 2002:112), es puesto en la mira como un todo que produce tensiones entre sus miembros y entre estos y el entorno y precisamente a ello se habían referido Lawrence y Lorsch (1967, citados por Lucas, et al. 2002:113), cuando ampliaron el especto del entorno de la organización, con los múltiples cambios coyunturales y ocasionales que se presentaban en el día a día de la empresa, dando paso a la teoría de la contingencia y proponiendo la planeación estratégica a corto plazo, donde la comunicación encontró un nuevo escenario propio para la resolución de conflictos, la negociación y la respuesta práctica a las crisis cotidianas del entorno de la organización.

Para la época más reciente, no puede dejarse de lado la explicación del fenómeno comunicativo en la organización, dado por Castells (2002:76), desde la estructura social de la información y del conocimiento, donde es evidente la necesidad de estudiar a profundidad los impactos que se generan en las organizaciones con la llegada de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, principalmente reflejadas para incrementar la productividad de la empresa, la eficiencia profesional y las relaciones humanas que puedan dar explicación a partir de sus propios métodos y con sus teorías, al fenómeno comunicativo en la organización.

#### **2.1.4. La finalidad de la comunicación organizacional en la empresa**

En lo que refiere a la finalidad de la comunicación y a su motivación, autores como López (2006:28), enuncian que está motivada:

Por cuatro causalidades que determinan su razón primera. En primer lugar su causa eficiente, su ente comunicativo, el sujeto responsable, ¿quién hace qué, para qué?, donde el sujeto potencia en su voluntad dos dimensiones: científica y ética, la científica parte del saber previo que requiere para comprender la comunicación en las organizaciones, llevado a la práctica y traducido en el trabajo comunicativo que aporta a la organización y la ética, sobre lo bueno y lo malo de su acción se establece como un determinante valorativo que interviene en el cómo de sus acciones. Estas dimensiones se establecen como la causa formal de la finalidad de la comunicación. (López, 2006:28).

Lo descrito se complementa con la causa material de la finalidad de la comunicación, determinada por un ¿por qué? que es la razón de ser de las acciones y un ¿para qué? que es la causa final, integradora, donde los miembros de la organización ganan en lo personal y en lo corporativo y va más allá del cumplimiento de las metas, objetivos y las ganancias de la organización. Ver figura siguiente sobre la finalidad de la comunicación.



# CAUSA

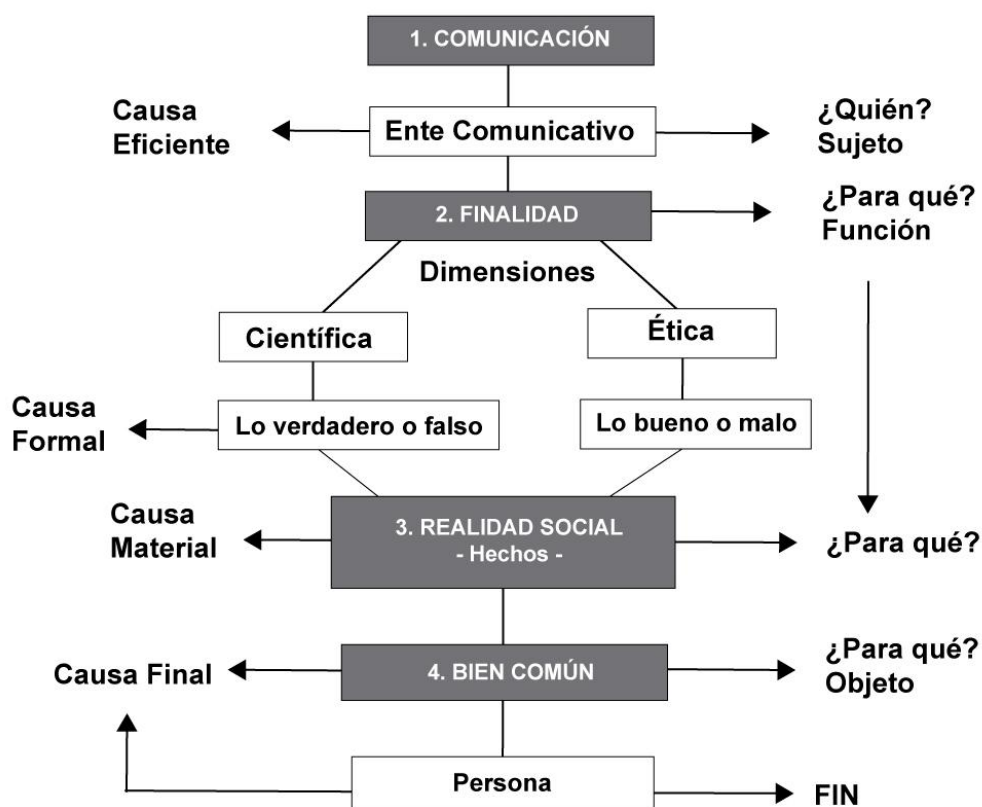


Figura 3. Finalidad de la comunicación. Fuente: López (2006:29).

Fischer (1978, citado en Jablin, et al., 1987:292), propone cuatro perspectivas en el estudio de la comunicación. Sin embargo, en todos ellos existen componentes básicos como: mensaje, canal, emisor-receptor, transmisión, codificación-decodificación, significado, retroalimentación y efectos de comunicación. El mensaje se refiere a las pistas verbales y no verbales que convierte el comunicador, mientras que canal es el vehículo o medio en el que se transmite el mensaje.

El emisor es el individuo que envía el mensaje o su fuente; el receptor es quien recibe y descifra el mensaje. Transmisión se refiere al hecho de enviar y recibir mensajes a través de canales definidos; codificar y decodificar es el proceso de crear, transformar y descifrar mensajes; por medio de este proceso, las personas formulan significados al interpretar o buscar sentido al mensaje.

En este contexto también surge la retroalimentación, que es la respuesta al mensaje inicial. Los efectos de la comunicación son de modo general, la serie de resultados en el proceso de intercambio mencionado. Desde el punto de vista mecanicista, la comunicación humana es vista como un proceso de transmisión en el cual el mensaje viaja a través de un canal de un punto a otro. La transmisión ocurre a través del canal; los comunicadores están unidos por medio de los canales quienes a su vez, Unen las funciones de codificación y decodificación dentro de cada comunicador. En su sentido más amplio, comunicación es el pegamento social que Une miembros, subunidades y organizaciones.

En lo referente a la función de la comunicación en las organizaciones y su actividad diaria de mantener el diálogo permanente con los públicos de interés para la empresa, se mencionarán dos de las funciones analizadas por Fernández (1999:110), cuando referencia a Katz y Kahn (1990) y clasifica dichas funciones de la comunicación organizacional de dos maneras:

- En el nivel de la organización total, donde la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
- En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). En este nivel, las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico, para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Así, tenemos que la comunicación en una organización es un proceso constante en el que hay un intercambio de información, creencias, valores y actitudes en todos los niveles. No tiene un principio y un fin, es permanente y se adapta a las nuevas necesidades para lograr que el entendimiento sea total. Pero los cuatro

principios básicos de la comunicación en una organización se refieren a decir, vender, aprender y decidir, (Adler, 1992, citado en Cruz, 2004: 111).

La información debe difundirse, decirse, para que sea conocida; también sirve para vender, no solo un producto, sino también una idea; a través de esa información podemos entender y conocer; finalmente, la retroalimentación entre organización-público ayuda a la toma de decisiones en cuanto a las políticas y estrategias organizacionales.

Para Jablin, et al. (1987:307), en la comunicación subyacen la mayoría de los procesos organizacionales, contribuye tanto en el número de características organizacionales e individuales, incluyendo tamaño, departamento, autonomía y aspiración de ascenso. En pocas palabras, sin los procesos de la comunicación la corporación no podría existir.

Según lo expresado por Wolf (1991:31), sobre las investigaciones en comunicación, a lo largo de este siglo, son claras las diferencias existentes entre las concepciones iniciales y las que en los últimos años tienen más peso.

En las primeras fue fundamental el esfuerzo desde el emisor o dueño de los mensajes y medios, sin tener en cuenta las características del receptor, la visión de los medios de masas como los aspectos fundamentales a través de los cuales se podría generar casi que automáticamente un esfuerzo esperado, una visión instrumental de la comunicación que impedía recoger la percepción y la transformación de los contenidos emitidos.

Conjuntamente con la evolución de las organizaciones se dio el desarrollo de las comunicaciones, no obstante, algunas empresas siguen centrando en concepciones clásicas su estrategia y siguen con la creencia de que los mensajes viajan a través de un canal, de un punto hacia otro. Entienden la comunicación como conducción de mensajes, en una relación lineal, en la cual interesan fundamentalmente los efectos de la fuente en el receptor y la precisión y fidelidad

del mensaje. Siguen con la visión de la comunicación como una actividad formalizada, vertical, descendiente, con preponderancia del medio escrito, centralizada en la toma de decisiones; no tienen en cuenta necesidades, ni puntos de vista de los empleados, regula su contenido básico y sus normas por procedimientos externos.

La comunicación en la organización, entendida como un grupo de personas que trabajan por una meta en común, en buena parte ha sido aceptada en dichas empresas por su utilidad para permitir, entre otras cosas, “que la organización conozca en detalle el entorno en el que opera y determine cuál es su posición en él” (Preciado, et al., 2013:17).

Más que hacer aportes a la organización, la comunicación es constitutiva de ella, porque está en el origen de su formación, en los acuerdos sobre lo que espera ser y alcanzar y en el relacionamiento con el entorno del que percibe elementos para funcionar y al que retorna servicios, bienes, productos o soluciones.

Las premisas de Luhmann (1991:230), según las cuales las organizaciones son sistemas sociales hechos de comunicación, tienen vigencia en el mundo contemporáneo, cuando las organizaciones se han volcado a comunicar sus intenciones y el discurso que utilizan para hacerlo (sea a partir de narrativas visuales, orales o de cualquier otro tipo), invita a empleados, accionistas o usuarios a buscar una relación con ellas y las ubica en un plan en el que, a partir del discurso, aclaran, ajustan y modelan sus logros e intenciones.

El diálogo que facilita con sus públicos ha llevado a la empresa a pensarse más en su discurso, a definir qué es y qué busca ante sus audiencias y se vale de las herramientas que le brinda la comunicación (lenguaje, imágenes propias, entre otros), para poner en común y lograr un fin. La tarea de facilitar el acceso a la información, su administración, ha tenido con el tiempo un reto grande al plantearse que debe trascender la unidireccionalidad, es decir, que no vaya en un

solo sentido y se convierta en una comunicación de doble vía, que alimente la filosofía corporativa y el rumbo común que busca el logro de los objetivos organizacionales.

El escenario propio de la comunicación en las organizaciones parte de la acción comunicativa que se sucede en la rutina diaria de las empresas. Estas rutinas comunicativas deben ser organizadas y gobernadas de tal manera que su estructura refleje un área sólida de conocimiento autónomo. En principio, las acciones comunicativas se componen de los códigos emanados del idioma. Sin embargo, cada organización adopta su propio código de comunicaciones, que soporta en la sistematización de signos, símbolos o señales, dependiendo de su utilización formal. (López, 2006:44).

La sistematización de las acciones comunicativas mencionadas y materializadas en manuales de procesos, sistemas de información, entre otras, es una de las funciones de la comunicación en la organización. Otra función que se le ha asignado es la de cohesionar y conectar a las personas y a los grupos dentro de la organización:

Es entonces la comunicación un elemento aglutinador, porque el grado de afinidad y la medida en la que se comparten los intereses son elementos que generan cohesión, unión de energías, integración de esfuerzos y el compromiso de cada uno de los miembros con la finalidad adoptada para el grupo. Esta capacidad deriva en la de generar adhesión, aspecto que puede llevar a que los individuos se reconozcan como grupo en la medida en la que comparten fines, intereses y valores. De esta manera la comunicación hace posible articular los propósitos de cada individuo con una meta que los convoca a todos y en la que se pueden reconocer. (Preciado, et al., 2013:25).

La organización es entendida como una construcción humana en la cual sus integrantes interactúan entre sí, aplicando directrices sociales para armonizar los discursos y guiar la actitud y la conducta de estos, mediante estrategias de gestión de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los miembros y cumplir una serie de objetivos, ha requerido de diversas herramientas administrativas que le permitan llevar a cabo dichos fines y la comunicación no fue ajena a ello.

En el esquema planteado por López (2006, 46), se identifican lo que él denomina los géneros de la comunicación organizacional y que no son nada distinto a agrupaciones de temas que se gestionan, gracias a la labor estructurada de la comunicación en la organización.

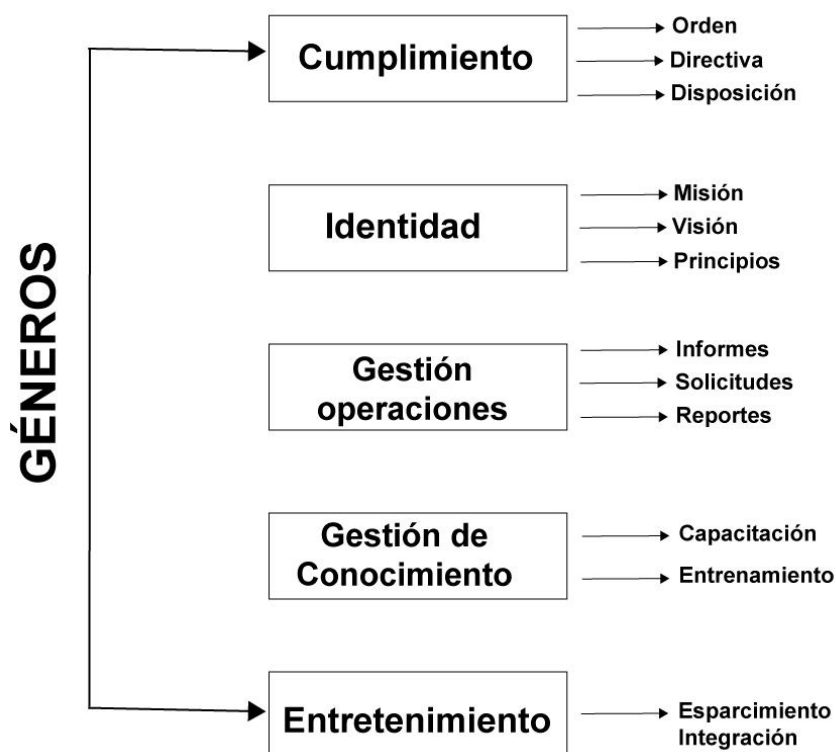


Figura 4. Géneros de la comunicación organizacional. Fuente: López (2006:46).

La comunicación como proceso social facilita y pone a disposición la capacidad de simbolizar las ideas y emociones de un ser humano en una organización, para que

otro las conozca y viceversa, este proceso facilita la interacción entre seres humanos. Por lo tanto, ya que la comunicación se origina en cualquier relación humana, ésta estará presente en todo tipo de agrupación y por ende en las organizaciones. Así, tenemos que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

La comunicación en las organizaciones propende por facilitar la comprensión de las responsabilidades de los integrantes de la empresa, facilita la participación, así, la comunicación organizacional abordada como la actividad que lidera procesos, consultas internas y externas, debe facilitar la solución a los conflictos entre los empleados, entre los diferentes sub grupos existentes en ella, debe permitir la creación de las bases para la actuación con valores comunes por parte de sus integrantes, posibilitar la construcción de significados comunes que permiten cumplir con los objetivos de la empresa y ayudan a los miembros a dirigirse hacia una misma dirección, de tal manera que cada persona considere en sus labores la oportunidad en la toma de decisiones y la conveniencia de estas para él y para la empresa.

#### **2.1.5. Perspectivas y escuelas que abordan la comunicación organizacional**

Como disciplina, se ha abordado la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio, caracterizándola e igualmente entendiéndola como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

Bajo este enfoque Fernández (1999:15), divide la comunicación organizacional en comunicación interna y comunicación externa, que a su vez, incluye las relaciones públicas y la publicidad y otras formas de comunicación.

Thayer (1928, citado en Goldhaber, 1993: 57), basándose en el método general de los sistemas, la define como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”. Dentro de la organización identifica tres sistemas: operacionales, reglamentarios y de mantenimiento-desarrollo. Goldhaber (1993:108), define la comunicación en la organización como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes e incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

Cabe mencionar que en la mayoría de las definiciones se pueden encontrar puntos en común:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye al medio ambiente.
- Implica mensajes, flujo, propósito, dirección y el medio empleado.
- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

En cuanto a sus perspectivas de estudio y acudiendo a lo definido por Jablin, et al., (1987:232) se identifican:

- **Perspectiva mecanicista:** se centra en el canal y la transmisión del mensaje. Frecuentemente las investigaciones se enfocan en las estructuras comunicativas, los efectos de ésta, las variables de fuentes y mensajes; barreras de comunicación, escollos; sistemas de comunicación mediados vs no mediados y difusión de información. Las implicaciones de estas investigaciones se dirigen hacia la conversión de la información y exactitud de la recepción del mensaje: envío y recepción de mensajes que se consideran lineales; al papel casi insignificante del receptor y el rol del significado en la comunicación:



tiende a simplificar el proceso de comunicación; la creencia de que hay solo una manera correcta de comunicarse.

- **Perspectiva psicológica:** parte de los filtros conceptuales para estudiar a los individuos como procesadores de información; estudia las distorsiones en la comunicación ascendente; el clima de la comunicación; la percepción del estilo de comunicación del líder; la distancia entre semántica e información; las relaciones entre satisfacción laboral y comunicación. Sus características e implicaciones son: el receptor es arrojado a un rol activo de intérprete de mensajes; enfatiza las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación; acentuación de los procesos de actuación; asumir una relación lineal entre cognición y comportamiento.
- **Perspectiva interpretativa-simbólica:** estudia la toma de roles a través de las reglas de comunicación; la cultura organizacional, los mitos, historias y humor organizacional; la dirección del querer decir; del poder y la política. Entre las implicaciones y características tenemos que: considera el rol del ser y del colectivo; se concentra en la acción de comunicar; hace énfasis en aquellos símbolos que comparten significado; a veces es difícil generalizar partiendo de casos de estudio; las impresiones de los investigadores pueden desviar los resultados, por lo que se necesita verificación.
- **Perspectiva interacción de sistemas:** estudia las secuencias del comportamiento de la comunicación. Usualmente se centra en los patrones de retroalimentación; la gestión del conflicto; desarrollo de trabajo de grupos; la comunicación en las relaciones y las fases de toma de decisiones. Como implicaciones podemos mencionar que trata a la comunicación como un sistema que se desarrolla gradualmente; se enfoca en los tipos de secuencias de mensajes, funciones y comportamientos; utiliza códigos de comportamientos verbales y no verbales; analiza el significado de los mensajes de aquellos participantes generalmente ignorados.

En cuanto a las escuelas que estudian la comunicación organizacional se mencionan:

- **Escuela clásica:** trata casi exclusivamente de la estructura de las organizaciones formales. Se ocupa principalmente del diseño y estructura de la organización, dejando a un lado a las personas, su pieza más importante de estudio es el diagrama de la organización.
- **Escuela de relaciones humanas:** para tres de sus principales exponentes, Fleishman, Harris y Burt (1955, citados en Cruz, 2004:110), “la dirección orientada hacia el individuo sería más efectiva que la dirección orientada hacia la producción”, es decir, dejar al obrero participar en la toma de decisiones para mejorar su moral y satisfacción laboral, logrando una menor resistencia a la autoridad que se lograba mediante la siguiente sentencia: “si me porto bien contigo, te sentirás feliz y harás todo lo que yo quiera”. Aunque desgraciadamente no se lograron los efectos deseados, ya que se cayó en la manipulación, es necesario recordar que esta escuela sentó las bases para las escuelas de dirección que existen hoy.
- **Escuela de los sistemas sociales:** para ella todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización. Inherentes a este método son las relaciones existentes entre las partes de la organización con la organización en su conjunto y la naturaleza interdependiente de dichas relaciones. Sus conceptos clave son: entradas, transformación, salidas, retroalimentación, equilibrio e interdependencia.(Cruz, 2004:110).

De forma más reciente, autores como Maturana (1997:98), han orientado su investigación hacia la comprensión de la organización como un ser vivo, al mismo tiempo que explica cómo las emociones fundamentan el qué hacer, incluso el razonar y le apunta a comprender las organizaciones y la comunicación como lo característico humano.

Maturana, considera falsa la concepción de la comunicación como metáfora del tubo, inspirada en el esquema del ingeniero Shannon (1948) con su teoría de la información, que comporta un sentido estrictamente lineal y de traducción eléctrica, en donde algo se genera en un punto, se lleva por un conducto y se entrega en otro extremo a un receptor. Reflexiona sobre cómo en la organización el fenómeno de la comunicación, ha estado dominado por el esquema clásico, inventado por ingenieros de telecomunicaciones para resolver las dificultades que tenían al dirigir y enrutar los mensajes en el tiempo y en el espacio y cómo nunca estuvo entre sus creadores la preocupación por la significación del mensaje, ni por los efectos sobre los destinatarios, dos dimensiones importantes en toda comunicación humana. El concepto de comunicación de Maturana como un “mutuo gatillado de conductas coordinadas que se dan entre los miembros de una unidad social”, obliga a pensar la comunicación como un intercambio de subjetividades entrelazadas por el lenguaje y las emociones, lo cual de por sí prefigura un mundo de complejidad que, desde el ejercicio de la comunicación, no puede ser simplificado en la sola producción de medios masivos. (Cardona, et al., 2000:115).

Y todas estas escuelas, unas que le asignan a la comunicación organizacional rasgos instrumentales, otras más humanísticas, se fueron insertando en las organizaciones desde años atrás, cuando la estrategia de la empresa se centraba básicamente en la fabricación de productos para satisfacer una demanda, se puede decir que para ese entonces, la oferta era igual que la demanda, así que sin mayores obstáculos las organizaciones se dedicaban a producir.

Con el paso del tiempo, todo fue cambiando y ahora se evidencia que la demanda es mucho menor a la oferta, ya no es una empresa ofreciendo un producto, sino varias organizaciones ofreciendo lo mismo.

Pero, ¿por qué las personas se van hacia una marca y no otra? esto no es gratuito, ante un panorama arduo y competitivo, las organizaciones vieron la necesidad de reestructurar sus procesos y descubrieron que fortaleciendo su interior, podían proyectar una buena imagen al exterior y por ende, atraer mayores clientes. No obstante, a pesar del cambio a una dirección por objetivos, continuaba percibiéndose una cierta desorientación que evidenciaba el gran reto ante nuevas formas de trabajo. De este modo, se da una transición entre una empresa centrada en el producto, a una empresa orientada a los procesos.

En la década de los 80, se comienza a hablar de la **cultura organizacional**, como una herramienta que apoyaba dicha gestión, cultura organizacional que según Aguirre (1997:30), es un conjunto de elementos, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifica. Dice que la cultura cohesiona el grupo organizacional, le confiere identidad y le ayuda a resolver tanto los problemas internos como externos.

Este mismo autor, Aguirre (1997:40), afirma que solo habrá fortaleza y estabilidad organizacional en la medida en que haya una identidad cultural fuerte.

Schein (1988:26), en esta misma dirección, afirma que: “La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

De esta manera, la comunicación se convierte en un elemento fundamental de la cultura organizacional, al ser inherente al ser humano se traslada al plano organizacional y se convierte en el punto de partida para abordar sus orígenes y fundamentos: “la comunicación es un proceso por medio del cual emisores y

receptores de mensajes interactúan en un contexto social dado”, Rangel(1997:11), en este caso, el contexto se refiere a la organización.

El estudio de la comunicación organizacional, como lo plantea Watzlawic (1985:6), en sus axiomas de la comunicación humana, es imposible que una empresa no comunique, ya que la interacción entre sus miembros es vital para su funcionamiento y éxito. Ubicado en el campo universal de las ciencias sociales, tiene en la comunicación interna una realidad y fenómeno corporativo que siempre ha existido, ya que está radicada en la esencia de cualquier organización.

Con la comunicación orientada a la construcción de significados compartidos que faciliten el entendimiento de los objetivos estratégicos y su consecución, se puede afirmar que, con una adecuada comunicación organizacional, los procesos al interior de la compañía funcionan de una manera más fluida. La comunicación organizacional es entendida por lo tanto, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se concentran los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

En algunas ocasiones, las organizaciones pueden tener problemas a causa de la comunicación, pero no por falta sino por exceso. La comunicación debe ser una herramienta para que la organización logre sus objetivos, pero debe saber informar adecuadamente a sus públicos y grupos de interés y no llenarlos de mensajes innecesarios que solo causarán confusión y distorsión en la intención original de los mensajes.

En cuanto a los escenarios comunicativos de la organización, son múltiples y de innumerables características y cada compañía define según sus necesidades lo clave de establecer comunicaciones con sus audiencias, sin embargo, los teóricos de la comunicación organizacional han dividido en tres grandes escenarios la gestión de la comunicación dividiéndola en comunicación interna (definida como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales); comunicación externa (conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios para interrelacionarse con otros públicos de interés fuera de la organización (Fernández, 1999:11) y comunicación intermedia (se extiende a los ámbitos interno y externo), su función según López (2006:49) “se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo de su entorno”.

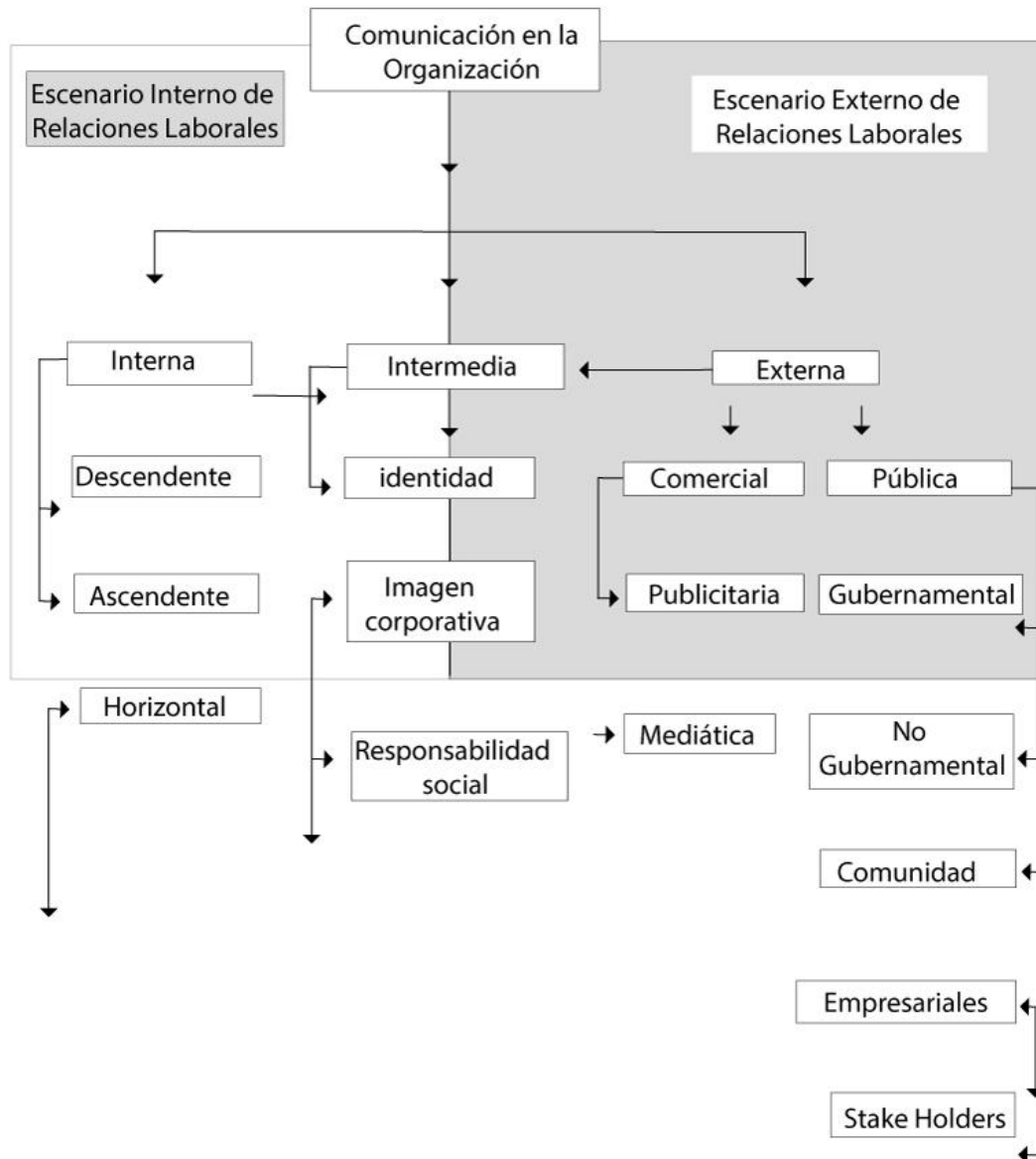


Figura 5. Estructura de la comunicación organizacional. Fuente: López (2006:49).

El estado actual de la comunicación organizacional está marcado por un entorno global, competitivo y en constante cambio. Las instituciones se enfrentan a desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales de la comunicación, tanto a nivel estratégico y táctico.

La comunicación organizacional entra a jugar un papel clave en la medida que proporcionar las herramientas para apoyar la estrategia de la corporación, desde sus bases internas, aportando a la competitividad de las organizaciones.

## **2.2. Comunicación interna**

Aunque la comunicación en la organización (interna, externa y si se quiere la intermedia), son dependientes entre sí y deben funcionar de manera simultánea, este estudio abordará la comunicación interna para establecer su presencia en los procesos de fusión empresarial y su gestión desde el Departamento de Comunicación.

### **2.2.1. Características de la comunicación interna**

La comunicación interna ha estado presente siempre de una manera u otra para establecer una relación fluida entre los diferentes actores de la empresa. Es el principal artífice de la transparencia en la organización y por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado. Debe reunir una serie de requerimientos y ha de ser útil para quien la recibe y llegarle de una manera comprensible, completa, puntual, oportuna y respetando unos principios éticos.

Para Castillo (2010:121), “la comunicación interna sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado”.

Al respecto, Cervera (2004:277), menciona cómo la comunicación interna persigue unos objetivos, trae a la organización unos beneficios y unos impactos, según su gestión desde la Dirección de Comunicación.

Entre los objetivos que persigue la comunicación interna están el lanzar un mensaje único a toda la compañía, para lograr mayor y mejor comunicación que



se traduce en motivación, credibilidad y confianza. Al mismo tiempo, tiene el objetivo de resaltar y reconocer los méritos de los demás, fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, reforzar los valores y las conductas de liderazgo siempre manteniendo la coherencia empresarial.

Entre los beneficios de gestionar la comunicación interna está propiciar el entendimiento entre todos los miembros de la compañía, aumentar la productividad y facilitar el alcance de metas y objetivos, donde se dará una sustitución del rumor por la información transparente.

Según Cervera (2004:276), la gestión de la comunicación interna se lideró por mucho tiempo desde el área de Recursos Humanos y algunas veces desde el departamento de *Marketing* y menciona que cuando era gestionada por Recursos Humanos, solía tener una orientación dirigida a la visión laboral, comunicaciones relacionadas con los empleados, motivación y formación.

Castillo (2010:127), enuncia como “uno de los problemas organizativos que se encuentra la comunicación interna es su ubicación en el organigrama y la dependencia o independencia de su funcionamiento. Usualmente las relaciones con los empleados han sido llevadas desde el departamento de recursos humanos, pero la potenciación de la comunicación interna ha hecho que se revise esa situación”. Enuncia que tanto un aspecto como el otro tienen sus ventajas y sus inconvenientes y alude a Westphalen (1994: 65, citado en Castillo, 2010:127) con su comparación de la ubicación de la comunicación interna.

	Recursos Humanos	Comunicación
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de personal y comunicación interna son funciones complementarias</li> <li>• Conoce profundamente los salarios y los valores de la organización</li> <li>• Coherente entre las diversas actuaciones internas: selección, formación, motivación, dirección ...</li> <li>• Posición moderadora e intermedia entre otras instancias departamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogeneización de los mensajes internos y externos</li> <li>• Mayor amplitud y conocimiento en la actuación de comunicación interna</li> <li>• Pone en práctica acciones de comunicación transversales y no sólo en razón del público interno o externo</li> </ul>
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus funciones y sus prioridades no encajan adecuadamente</li> <li>• El modo de comunicación es muy restringido</li> <li>• Las acciones comunicativas internas y externas no están relacionadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación puede estar supeditada a la externa</li> </ul>
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen conocimiento de la organización</li> <li>• Ideal para comunicación humana en la selección, motivación, política social, formación ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experto en técnicas de comunicación</li> <li>• Ideal para una comunicación técnica e institucional</li> </ul>

Tabla 1. *Ubicación de la comunicación interna*. Fuente: Westphalen (1994: 65, citado en Castillo, 2010:127).

En los últimos años, el Departamento de Comunicación ha ganado terreno en la organización y en varias compañías en el organigrama depende directamente de la alta dirección, presidencia o desde el área corporativa, aspecto que le asigna más apoyo en la gestión de la comunicación interna y de la misma estrategia de la corporación.

Las organizaciones con su estilo de dirección determinan la orientación para informar qué es lo que ocurre en su lugar de trabajo, por lo tanto, estructuran unas herramientas que según el objetivo de la comunicación, cumplen con estos propósitos y se adecúan en la medida que los indicadores van dando cuenta de la efectividad o no de los mismos.

La comunicación interna se define con relación a su dominio de acción. Conciene al interior de la empresa, es decir, los lazos que unen los grupos y subgrupos al interior de la misma.

Es una comunicación más informativa que promocional. Tiende a motivar y armonizar las relaciones en el interior de la empresa. Su objetivo es la cohesión, la comprensión y el equilibrio de grupos, promoviendo el diálogo frente al conflicto. A través de ella, la organización se dará a conocer a sus empleados para poder inculcar en ellos un sentido de pertenencia que favorezca sus actuaciones y fortalezca su identidad e imagen.

Para que haya sentido de pertenencia, en primer lugar, es necesario que los empleados sean informados amplia y detalladamente de la identidad corporativa, ya que esta información no queda aislada en la empresa sino que la traspasa.

Castillo (2010:124), enuncia cómo “uno de los elementos esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes -independientemente de su posición jerárquica- estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa”.

Y menciona cómo, sin embargo, existen problemas que se derivan de la no implicación total como son:

- El no convencimiento de que la comunicación va a permitir una mejora y por tanto, la necesidad de responder a lo que desea el superior jerárquico y no la realidad.
- La escasa receptividad de los directivos de las quejas y la posición defensiva que adoptan.
- La no potenciación de los canales de comunicación y su inserción basada en muchas ocasiones, en cuestiones básicamente estéticas y de mimetismo organizativo.
- La elaboración de grandes principios comunicativos sin analizar la estructura organizativa y una correcta adecuación de los instrumentos que realmente necesita la organización.
- La escasa o nula preparación de las personas que deben actuar como intermediarios en las estrategias de comunicación. En muchas ocasiones, la dirección implanta un sistema de comunicación sin haber realizado una comunicación con quienes lo van a supervisar (cuadros intermedios).
- La aleatoriedad y acción episódica de la comunicación que se basa en decisiones personales de la dirección y no tanto en un análisis de lo que son las necesidades organizativas. Existen organizaciones en las que la comunicación se implanta por la decisión personal de algún responsable, tras la asistencia a un curso de comunicación o por intercambios de información de las experiencias en otras organizaciones. Aunque eso puede ser una iniciativa correcta no se debe actuar precipitadamente y es necesario estudiar que tipo de comunicación en la más pertinente para las características personales, materiales, productivas, organizativas o económicas de la organización.
- A su vez debe ser una decisión con intención de permanencia y no tanto aspiraciones individuales de algunos de los directivos. De ahí que sea imprescindible definir un consenso en la necesidad de establecer y gestionar la comunicación; ya que de lo contrario cuando se pierda interés personal o no trabaje la persona que lo impulsó, se vuelva a una

situación de dejadez comunicativa, teniendo únicamente como gran logro la desmotivación de los trabajadores, la imagen poco seria de los dirigentes, la escasa capacidad planificadora para diseñar las estrategias a medio y largo plazo de la organización y unos trabajadores que no participarán activamente en la próxima implantación de un sistema de comunicación.

- Aquellos que deben participar en la comunicación deben conocer las ventajas personales y colectivas que se van a conseguir. (Castillo, 2010:125).

Para Kreps (1995:40), “los procesos de comunicación interna se dirigen hacia el establecimiento de una estructura y estabilidad organizacional” y deben ser coherentes con los mensajes emitidos por la organización, los cuales se basarán en la realidad del funcionamiento y en la identidad de la organización, de no ser así, se corre el riesgo de caer en contradicciones que pueden desencadenar afectación a la imagen y a la reputación de la compañía.

Para Bartoli (1991:13), la coherencia de la coordinación en la comunicación de la empresa se expresa en dos áreas: en materia de contenido (con la pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetos) y en materia de procesos (elección adecuada de medios, soportes y destinatarios de dicha información y la oportunidad de retroalimentación).

Las organizaciones tienen sistemas de comunicación únicos que el líder puede usar para comunicarse de modo eficiente y efectivo. Todos los miembros de una organización tienen un deseo inherente de saber qué es lo que ocurre en su lugar de trabajo, por lo tanto, esta información se obtiene comunicándose con otros. Igualmente, las organizaciones se comunican externamente con su entorno e internamente, a través de sistemas específicos. Se han identificado cinco sistemas básicos de comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal, rumor y redes.

Estos a su vez pueden ser agrupados en canales formales e informales de comunicación. Los canales informales permiten que la información salga de los canales formales. El rumor y las redes son canales informales, mientras que el resto de los sistemas son canales formales de comunicación, que son planeados y establecidos por la organización.(Hersey, et al, 1996:295).

Cada organización tiene prácticas diferentes, costumbres y rituales que ponen en contacto a los nuevos miembros con la forma de ser y hacer las cosas de su naciente grupo. La comunicación interna debe proporcionar información completa, extensa, prioritaria y debe circular en todos los niveles (ascendente, descendente y horizontal). Asimismo, debe investigar, escuchar y crear un clima dinámico y plural. (Cruz, 2004: 112).

### 2.2.2. Clasificación y tipos de comunicación interna

En cuanto a los tipos de comunicación interna usualmente se ha hablado de que está dispuesta en tres formas: la comunicación descendente, la ascendente y la horizontal, cada una de ellas con una razón de ser:

La comunicación que se produce en el seno de una organización puede presentarse bajo diversos sentidos. Según la estructura y organigrama interno esa circulación puede ir de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación ascendente), en un sentido horizontal (comunicación entre iguales) y en todos los ámbitos (comunicación transversal). (Castillo, 2010:129).

- **Comunicación descendente:** procede de la dirección y progresa hacia abajo en cascada, es la que fluye de los niveles altos de mando hacia los más bajos. Transmite instrucciones y órdenes. Debe ser periódica, verás y creíble. Este es el sistema de mensajes formales más básico y especialmente importante como

herramienta para dirigir las actividades de los empleados y cumplir con sus tareas. Es la más común ya que la información fluye de un superior a un subordinado.

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, políticas, entre otras. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Irradia a todos los niveles de la organización sin importar su estructura organizacional. El principio organizacional deriva de la relación de quién ordena y quién cumple. Una de sus principales funciones es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas. (López 2006: 50).

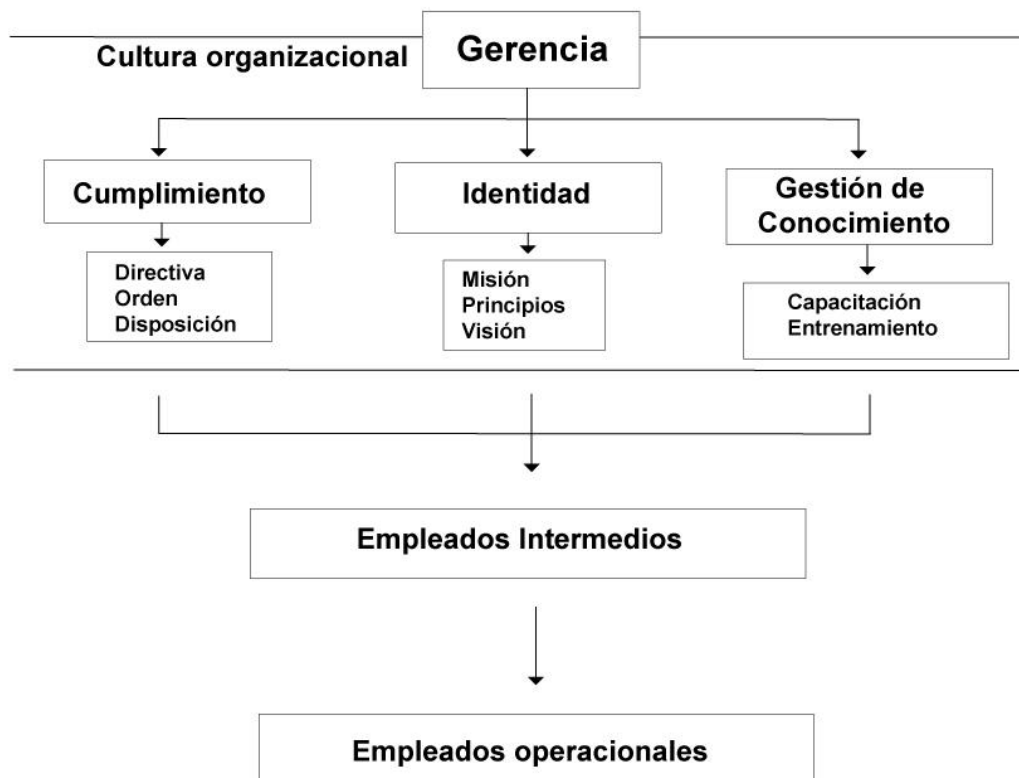


Figura 6. Comunicación descendente. Fuente: López (2006:50).

Los medios más utilizados son los escritos y transmiten generalmente los mismos tipos de información. Entre los canales que suele emplear están: reglamento interno de trabajo, eventos internos, reuniones periódicas, reuniones con el comité de la empresa, carteleras o tableros de anuncios, videoconferencias, publicaciones internas, balance social, cartas, memorandos, correo electrónico, *intranet*, herramientas específicas de comunicación, manuales de acogida o bienvenida para empleados, programas de formación y reciclaje, desarrollo profesional, sesiones de puertas abiertas, prevención y seguridad. Complementando estas herramientas que optimizan la transmisión de la comunicación descendente, según Andrews y Baird (2002, citado en Cruz, 2004: 120), están:

- Manual de empleados
- Protocolos de procedimientos y descripciones de tareas
- Publicaciones y boletines
- Tablón de anuncios
- Cartas y memorandos
- *E-mails*
- *Intranets*
- Entrevistas de trabajo
- Evaluaciones de desempeño
- Entrevistas disciplinarias
- Reuniones de departamento
- Reuniones masivas
- Programas de orientación y educación
- Presentaciones y video conferencias
- Comunicación telefónica

La comunicación descendente sirve a la dirección para informar a los empleados de las actividades de la organización, dirigir sus actividades, instruirlos sobre los valores y conductas deseadas, así como para monitorear su desempeño. Aunque



es la más utilizada no es necesariamente la más efectiva, su principal problema es la saturación de mensajes para los empleados: la gran variedad de canales que usa provoca muchas veces que ésta se ignore o no se le de la importancia que merece.

Los trabajadores la aprecian como un medio para conocer mejor su organización e identificarse con ella y debe utilizarse como una herramienta de motivación. Andrews y Baird (2000, citado en Cruz, 2004: 114). Es importante que exista un control sobre las informaciones que se transmiten; la saturación de mensajes lejos de aclarar ideas confunde y da lugar a malas interpretaciones.

Algunos problemas de la comunicación descendente se derivan de su mal uso, ya que por ejemplo, se satura el flujo de mensajes y un exceso de órdenes, direcciones, entre otros, puede confundir o frustrar a los trabajadores; en otras ocasiones los superiores dan a sus subordinados órdenes contradictorias que causan confusión y pueden desembocar en conflicto; el lenguaje de los comunicados puede ser también un problema, ya que si los mensajes no son claros o utilizan vocabulario técnico, es muy probable que los trabajadores no estén seguros sobre lo que tienen que hacer; por último, la comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los jefes hacia los empleados. Si un empleado recibe constantemente la misma serie de órdenes e instrucciones, éste puede sentir que no es digno de confianza o que no es suficientemente capaz para realizar su trabajo, y todas estas interpretaciones redundan en el descontento del empleado no solo con su jefe sino con la compañía (Kreps, 1995:115).

- **Comunicación ascendente:** la circulación de la comunicación ascendente se da desde la base de la empresa hacia arriba, fluye desde los empleados de base hacia los niveles más altos de dirección y cumple una función importante dentro de la vida organizacional, ya que provee a los directores de información sobre los problemas cotidianos de sus empleados, que repercuten en la toma de decisiones;

sirve para conocer la efectividad de la comunicación descendente; alivia las tensiones de los empleados al permitir a los niveles básicos de la organización compartir información relevante con sus superiores; anima a que los empleados participen y se involucren, provocando una mayor cohesión en la empresa.

Este intercambio ascendente puede ser verbal, no verbal, oral, escrito y le da al jefe información sobre los problemas y tópicos diarios, así como de la efectividad de la comunicación descendente. Cuando existe una buena relación entre la dirección y los empleados, la información obtenida será más clara y precisa.

El objetivo que persigue es acceder de primera mano a las opiniones, informaciones de la base y lo que ocurre en la empresa. Entre los canales que suele emplear se ubican los programas de diálogo, buzón o programa de sugerencias, encuesta de clima o satisfacción laboral, acción sindical, rotación del personal, ausentismo y retrasos, círculos de calidad y grupos de mejora, entrevistas, rumores, recorridos por el lugar de trabajo, retención de datos, entorno laboral conflictivo, entre otros.

Entre algunos de los beneficios que proporciona a la organización están: permite conocer la aceptación de las políticas aplicadas y puede favorecer su aceptación para cambiar estrategias que no estén dando los resultados esperados pero, principalmente, ayuda a identificar problemas que todavía estén gestándose, ayudando a prevenirlos y resolviendo los ya existentes. Sin menospreciar los otros tipos de comunicación interna, la ascendente es quizás la más importante, ya que es un sensor del estado general de la organización.

La comunicación ascendente regula el clima organizacional y hace la analogía de un termómetro, donde se puede evidenciar cómo los niveles de la participación, pueden utilizarse como indicadores de mejoría de las comunicaciones internas.

La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente.

Las acciones comunicativas que se desprenden de allí deben dar origen a una estructura sólida de mecanismos sostenibles que garanticen un clima favorable de la organización (López, 2006: 51).

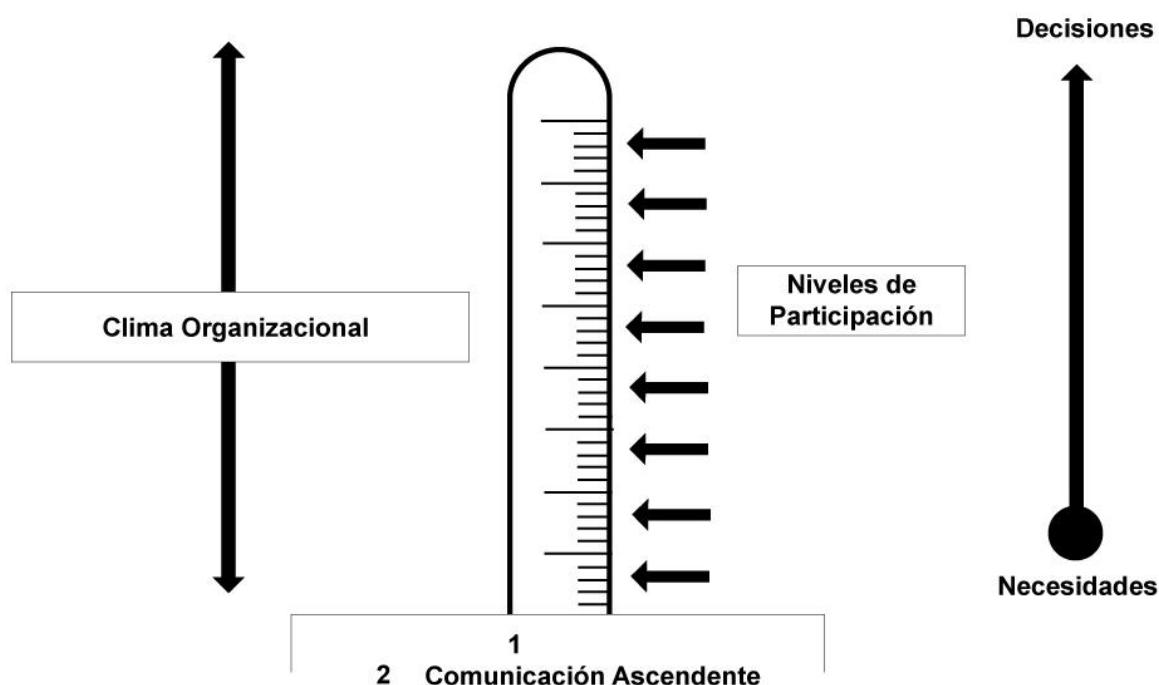


Figura 7. Termómetro de comunicación ascendente. Fuente: López (2006:51).

La comunicación ascendente puede catalogarse en cuatro categorías:

- Lo que hacen los empleados
- Problemas laborales sin resolver
- Sugerencias para mejorar
- Cómo se sienten los empleados trabajando entre ellos.

Algunos de los problemas relacionados con este tipo de comunicación como señala Cruz (2004:116), es que puede ser inexacta, es decir, los mensajes tienden a distorsionarse especialmente si se trata de malas noticias. A nadie le gusta ser quien informa a la dirección de que algo va mal, así que muchas veces se disfraza un poco la realidad.

Esto nos lleva al segundo problema, si existe este tipo de atmósfera es porque la comunicación ascendente no está cimentada en la cultura de la organización. En otras ocasiones, aunque se fomenta, los empleados no hacen uso de ella, prefieren aceptar las políticas impuestas y no opinar por intimidación; en estas situaciones es mejor recurrir a canales que no impliquen un cara a cara y permitan que el empleado se exprese libremente. Es decir, muchas veces hay jefes poco receptivos a los comentarios y críticas de sus empleados, se enfadan y están a la defensiva; por lo que no es de extrañar que los empleados prefieran guardar silencio.

Un cuarto inconveniente concierne a la dirección, a la que generalmente no le gusta ser cuestionada sobre las decisiones que toma y suele no aplicar la comunicación ascendente correctamente, para evitarse malos tragos. Por último, cuando se solicita retroalimentación hay que establecer los parámetros, por lo que se corre el riesgo de no saber qué decir sobre el tema.

Entre los canales de comunicación ascendente complementando lo definido por Andrews y Baird (2002, citado en Cruz, 2004: 120), se encuentran:

- Encuestas de opinión para empleados
- Buzones de sugerencias
- Cartas y memorandos
- Departamento de quejas
- Políticas de puertas abiertas
- Procedimientos formales de quejas

- Evaluación de actuación para superiores
  - Reuniones de departamento
  - Entrevistas individuales
  - Comités de asesoramiento
  - Líneas abiertas
  - *E-mails*
  - *Intranets*
- **Comunicación horizontal:** es la efectuada entre personas y departamentos que se encuentran en niveles jerárquicos similares. También llamada lateral, está presente entre los miembros del mismo nivel jerárquico y facilita la coordinación de tareas entre departamentos; comparte información organizacional relevante entre compañeros de trabajo; es un canal formal de comunicación para la solución de problemas y conflictos entre colaboradores y ayuda a que estos se apoyen mutuamente.

No es tan formal como las dos anteriores y generalmente gestiona la solución de problemas y el flujo de trabajo entre departamentos o grupos. Debido a que la comunicación horizontal es parcialmente controlada por los directivos, la información puede ser esparcida ampliamente e intercambiada muy rápidamente en tiempos de crisis.

Este tipo de comunicación forma parte del eslabón de la toma de decisiones en la coordinación de tareas y provee de apoyo emocional y social a los miembros de la organización.

La comunicación horizontal tiene cinco propósitos principales, Cruz (2004: 117), coordinar tareas, solucionar problemas, compartir información, resolver problemas y construir armonía.

Desafortunadamente existen ciertos factores que obstaculizan su desarrollo a pesar de su importancia, entre ellos: la rivalidad, la especialización, la falta de motivación, la sobrecarga de información y de barreras físicas.

El hecho de que esta comunicación resulte más conflictiva que las otras es debido a que se da entre iguales. Si tener la información es tener el poder, entonces es difícil que personas con cargos similares y que deseen progresar en la organización suelten información relevante.

Del mismo modo, también interfieren aspectos como el diseño inadecuado del mensaje; por ejemplo, el departamento de *Marketing* tendrá un vocabulario específico, igual que el área de ingenieros.

Por lo tanto, un comunicado que no puede ser comprendido en todos los departamentos puede ser ignorado o mal interpretado. Su objetivo es lograr la coordinación y armonía entre los mismos, evitando duplicidades de trabajo y compartiendo la información en el mismo nivel.

Canales que suele emplear: reuniones, videoconferencias, informes, cartas, memorandos, teléfono, fax, correo electrónico, periódicos o revista de la empresa, comisiones de estudio o equipos de trabajo, entre otros.

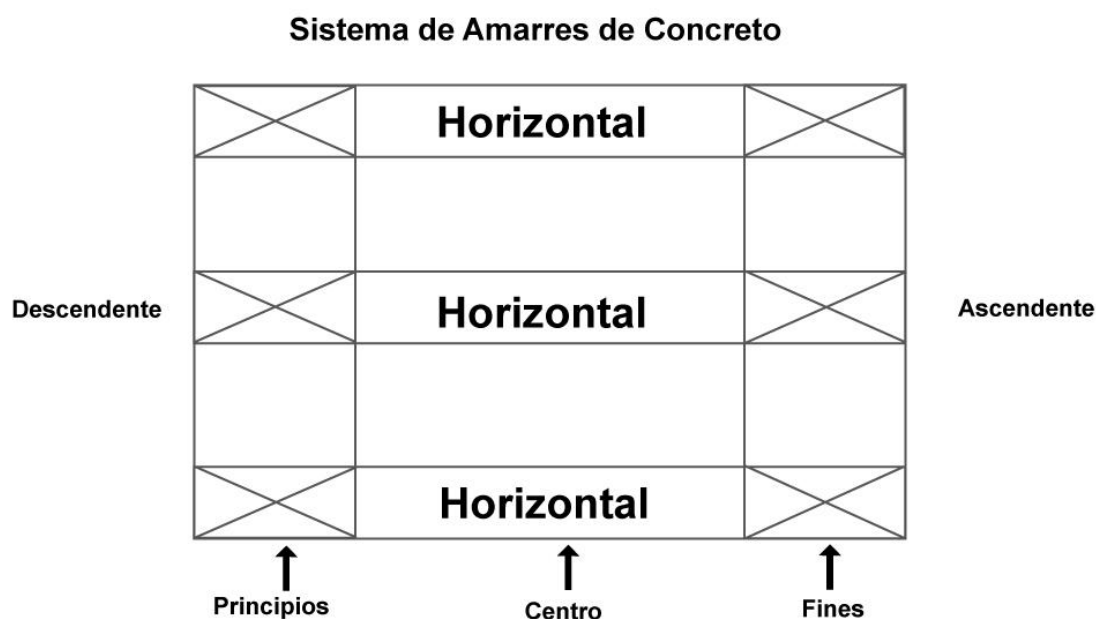
La comunicación horizontal muchas veces es subestimada e incluso castigada, ya que no se ve como un medio para mejorar la comunicación entre departamentos y aumentar la productividad, sino como un simple medio para fraternizar con los otros empleados.

En varios niveles, algunos miembros se concentran tanto en su propio departamento o área que no se molestan en informarse sobre el resto de la organización o viceversa, aún cuando se sabe que este tipo de comunicación es de suma importancia para coordinar los diferentes departamentos. Los

departamentos existen en función de la organización, no son independientes ni están aislados. (Cruz, 2004: 111-117).

Para López (2006:52), la comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización, sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se vive la atmósfera organizacional. En ella se respira la vida y dinámica de la empresa y según él, no basta con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes o con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente.

Se requiere de una comunicación horizontal entre personas, grupos, departamentos y todos los públicos de la organización de igual a igual. Esta comunicación se comporta como el sistema de amarres de una construcción, donde el movimiento secuencial de una columna es seguido por el movimiento armónico de las demás columnas y vigas. Es la encargada de socializar y vivenciar los principios de la organización con los fines corporativos.



*Figura 8.* Función de la comunicación horizontal. Fuente: López (2006:53).

- **Comunicación transversal:** según la definición de Castillo (2010:133), este tipo de comunicación posee la finalidad de estructurar, difundir e insertar en el ámbito interno de la organización un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización. Enuncia entre los elementos del lenguaje común que: promueve nuevas mentalidades, modifica ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, incrementa el rendimiento de los trabajadores, mejorar la eficacia y la satisfacción del público interno, dinamiza el potencial creativo y la innovación. Y como este lenguaje debe estar acorde con lo que son los objetivos, principios y características institucionales y debe ser una decisión, que provenga del máximo nivel organizativo y aplicándose a todas las estructuras de la organización, sin ningún tipo de excepción.

### 2.2.3. Procesos y canales de la comunicación interna

La empresa es el lugar complejo donde se genera una cantidad creciente de información y se reciben y seleccionan mensajes que se emiten a un público o clientela. La comunicación dentro de la empresa releva esencialmente tres procesos:

- La internalización de informaciones externas, su tratamiento, reparto dentro de la organización y sus memorias.
- La externalización de informaciones internas y su difusión hacia las partes receptoras de la empresa.
- La gestión de informaciones organizacionales y su transferencia al seno de la empresa.

La comunicación dentro de la empresa tiene la capacidad de saber recibir los mensajes externos. Es una forma de promoción: saber acoger las demandas y satisfacerlas a tiempo. Pero la comunicación interviene dentro de la organización en mensajes, en los modos de respuesta y en el tratamiento inmediato o diferido de las demandas internas. Es también la aptitud de promover la empresa y su



oferta, aspecto generalmente reservado al *marketing*, que debe integrar un equilibrio empresarial en términos de cantidad de oferta, modo de pago, seguridad de servicio y calidad. La comunicación es por consecuencia un instrumento de gestión (dirección), que debe servir a los fines de la empresa y desarrollar un modo de relación social privilegiado o gestionar las oposiciones y conflictos dentro de un interés óptimo para todos. (Pontoizeau, 1991, citado en Cruz, 2004: 113).

La comunicación organizacional interna está formada por canales formales e informales. Los primeros son dictados por la estructura establecida para la organización, la cual incluye ordenar los niveles de organización como divisiones, departamentos, así como responsabilidades específicas, posiciones y descripciones de trabajo para cada miembro. Por otra parte, los canales informales no son planeados y no siempre siguen la estructura formal de la organización pero emergen de manera natural de la interacción social entre los miembros de la organización.

La función primaria de estos canales de comunicación interna es la de facilitar las tareas formales de desarrollo, coordinación y logro. Se utilizan para dar instrucciones o evaluaciones, compartir mensajes sobre la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización y para retroalimentar al sistema desde el empleado hasta las cúpulas. Todos estos sistemas de comunicación interna proporcionan la información necesaria sobre las tareas a realizar para que se ejecuten correctamente. Los canales formales de comunicación interna son extremadamente importantes, son herramientas de dirección para coordinar y reestructura las actividades de la organización. (Kreps, 1995: 119).

Los canales internos llevan mensajes que informan a los miembros de la organización sobre las metas de la empresa, actividades, funciones y problemas.

Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de su organización y sus roles en ella. Más aún, son utilizados para dirigir a los miembros a realizar actividades diseñadas específicamente para alcanzar ciertas tareas, que eventualmente ayudarán a que la empresa complete sus metas.

Entre los canales de comunicación horizontal mencionados por Cruz (2004: 120) y que plantea, son todas aquellas herramientas que facilitan la comunicación entre los elementos del grupo y permiten el diálogo e intercambio de información que enriquecerá las relaciones y contribuyen a la creación del sentido de pertenencia, están:

- a. Seminarios de formación de equipos
- b. Visitas entre departamentos
- c. Juntas de comités
- d. Equipos de trabajo presencial
- e. Equipos de trabajo virtuales
- f. Sugerencias

Como gestión profesional de comunicación interna “propiamente como tal, comienza a desarrollarse en Estados Unidos y Europa, a fines de la década de los setenta, época en que surge en los organigramas como una función casi siempre asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal)”Arriagada (2009:1).

Tal como señala Villafañe (1999:31), la preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa, no respondió a una mera moda, sino que fue “una respuesta, en términos del *management*, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.

Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, en esa misma época, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales, lograron

identificar las raíces diversas y múltiples de la comunicación interna, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas.

En esta fase primaria, que se extiende hasta los primeros años de los 90, la gestión formal se focalizó en difundir verticalmente información de solo tres tipos: laboral (condiciones de trabajo y salarios), operativa (lo que se debe hacer y cómo hacerlo) y organizacional (políticas, normativas, historia y cultura interna).

El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la compañía. Para ello, se contaba con herramientas tradicionales: desarrollo de medios internos eminentemente impresos (revistas, boletines, diarios murales, entre otros), telefónicos y audiovisuales (videos) y acciones (eventos masivos – aniversarios, fiestas, olimpiadas deportivas, entre otros).

Pero desde mediados de los 90 la función de comunicaciones internas comienza, en muchos casos (sobre todo en el hemisferio norte), a despegarse de su dependencia de las gerencias o divisiones de recursos humanos, pasando a conformar junto a la comunicación externa, lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (la estrategia de comunicaciones internas y externas se conectan a la estrategia del negocio).

En esta etapa los dos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión puso su acento en la bidireccionalidad de la comunicación (sentidos descendente y ascendente), con marcado énfasis en la importancia de la retroalimentación.

Ya no solo se hablaba de mera información hacia los empleados, sino más bien de comunicación activa con ellos (lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias en las audiencias internas). La comunicación interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

En términos de herramientas, se abrieron espacio toda la gama de herramientas digitales (*e-mail*, *intranet*, *newsletters* y mensajes electrónicos), así como nuevos formatos audiovisuales (*streaming* vía *intranet*). Además, en términos de acciones, se agregaron programas especiales de desayunos y de reuniones estratégicas –intra área e inter área.

Durante todo el primer decenio del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica.

La disciplina ya dejó su carácter instrumental de los primeros años para transformarse en una variable estratégica altamente profesionalizada cuyos ejes fundamentales son: transmitir en forma efectiva la estrategia del negocio (a nivel macro –objetivos generales y grupales- y micro –rol específico de cada una de las personas), desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional) y gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos afines a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso).

Este último aspecto habla de la nueva dimensión actitudinal que adquiere la comunicación interna en los últimos años y que la enlaza con la gestión del comportamiento organizacional.

La gestión actual de la comunicación interna se caracteriza por su mirada integral y multipropósito. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (reestructuraciones, fusiones, compras, entre otros), en las crisis internas (despidos, huelgas, depresiones en el clima, entre otros), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

¿Cómo lo logra? A través de un método, la planificación estratégica comunicacional (diagnóstico, táctica, plan de acciones, seguimiento y evaluación); una forma, la implementación simultánea en tres dimensiones de acción (estratégica –gerentes-, operativa –jefes y equipos- y funcional –comunicadores-) y gracias al uso combinado de herramientas tradicionales y de vanguardia: medios digitales, escritos, audiovisuales (revistas impresas y electrónicas, *intranet*, *newsletters*, *blogs*, *wikis*, *podcasts*, canales de televisión internos); acciones masivas, grupales e interpersonales (programas de desayunos y reuniones estratégicas, encuentros de comunicación, visitas de gerentes, entre otros); capacitaciones en comunicación interna a gerentes, jefaturas y comunicadores (programas de *coaching*, seminarios, talleres y cursos) y mediciones generales y específicas (encuestas masivas, diagnósticos, cascadas de comunicación, entre otros).

Por su parte, el estilo de la comunicación interna formal de hoy es multidireccional, (confluyen en forma simultánea y dinámica mensajes descendentes, ascendentes, horizontales y diagonales) y multiformato (escrita, cara a cara y no verbal).

Todo esto con el fin de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad posible de flujos y redes comunicacionales, aminorando el impacto de la comunicación informal. De cara al futuro de las comunicaciones internas, podemos señalar que su actual visión integral y estratégica debería conducirla cada vez más a una posición de creciente privilegio e importancia dentro de la gestión empresarial.

Desde esta perspectiva, la comunicación interna debiera avanzar en consolidar su utilidad transversal hacia toda la organización, eso sí, siempre con dos aliados esenciales en la gestión: la dirección o gerencia general y el área de recursos humanos. (Arriagada, 2009:2).

### 2.3. Procesos de fusión

Las fusiones constituyen uno de los principales instrumentos con los que cuentan las compañías para llevar a cabo el cambio estructural que necesitan y para aumentar su tamaño de manera rápida. Este tipo de operaciones representan, además, una oportunidad para aumentar la capacidad de la empresa en participación en el mercado, acceder a nuevos canales de ventas, conocimiento, tecnología o asegurar sus recursos a futuro, entre otros.

La unión de dos empresas que tienen su mismo objeto económico, se conoce como fusión, cuya priorización en el mercado, es constituir una nueva empresa de mayor tamaño, para ganar dimensión y competitividad en el mismo. (Zozaya, 2007:16).

En el escenario mundial se puede decir que las fusiones y las adquisiciones han desempeñado un rol fundamental en las dinámicas de desarrollo y progreso de las sociedades, ya que estas se han convertido en procesos esenciales para la subsistencia de muchas industrias y en otros casos, es gracias a las fusiones que se le inyecta competitividad a las empresas.

Si bien en algunos casos estas fusiones se dan para aumentar los ingresos, en otros casos, se presentan para no perder el poder del mercado o para ganar una mayor consolidación en el mismo, pero al presentarse la fusión, uno de los componentes que mayor afectación tiene es el componente humano; es importante que los empleados de estas nuevas empresas sepan manejar la situación y se adapten a la nueva cultura empresarial, que sin duda alguna, genera incertidumbres en cuanto a la estabilidad laboral, porque suele reducirse el personal con el que se cuenta, pero también puede presentarse como la opción de crecimiento y desarrollo profesional, porque pretende cambiar la actitud, generar un mayor compromiso individual y un buen trabajo en equipo, para lograr el éxito

de la empresa fusionada, que entregará al mercado, mayor calidad del capital humano.

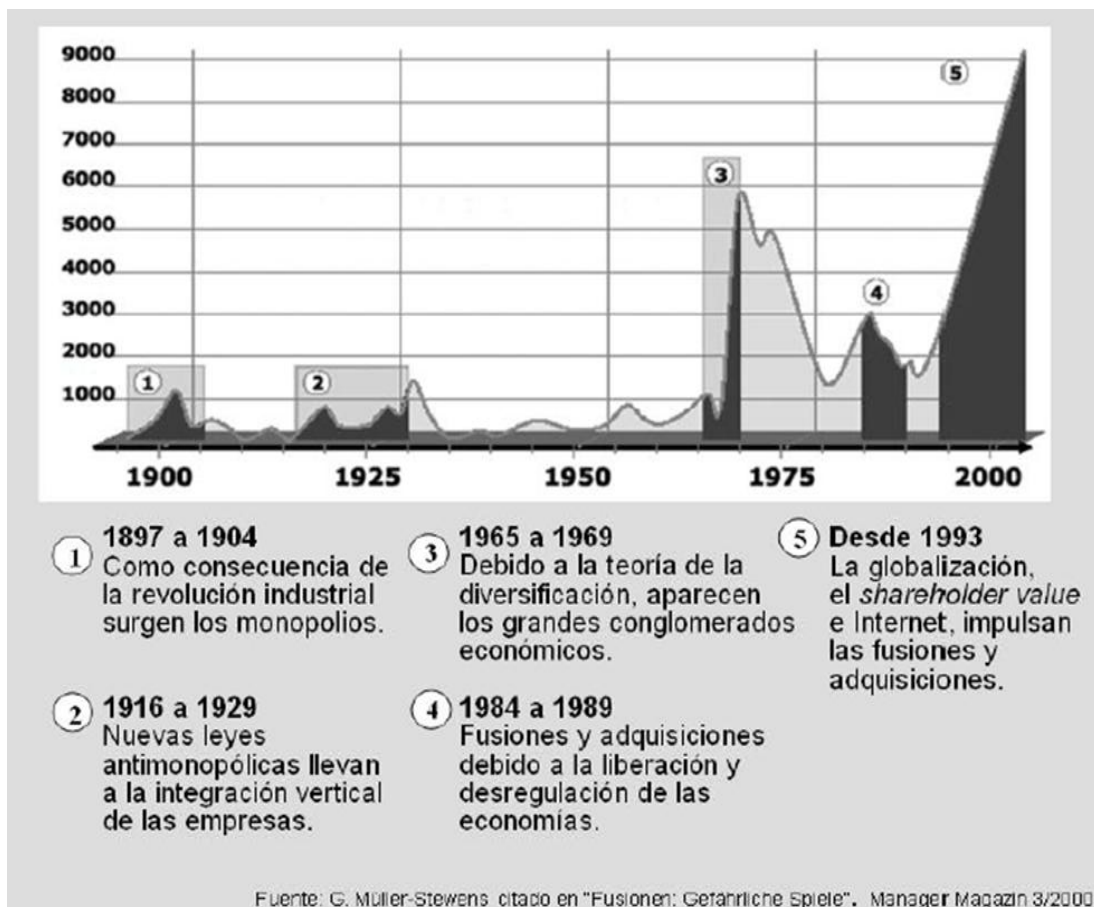
De acuerdo con la definición de Ritter (2005:15), las fusiones tienen lugar cuando dos empresas se concentran en una sola, con los consiguientes ahorros en gastos de administración y de economías de escala. Lo más habitual, si los tamaños son disímiles, es que la empresa grande absorba a la pequeña y fusione la operatividad de ambas. Diferente a las adquisiciones que son compras totales o parciales de paquetes accionarios.

Tipo de operación	Ventajas	Desventajas
Fusión	No hace falta transferir a la empresa adquirente la propiedad de los activos individuales de la compañía.	Requiere aprobación de los accionistas.
Adquisición por compra de acciones	Posibilidad de ofertar “por niveles” para obtener el control.	Requiere aprobación de los accionistas (se les realiza una oferta y éstos deben decidir).
Adquisición por compra de activos	No hay que preocuparse de la existencia de accionistas minoritarios	Costos de transacción adicionales (legales, administrativos, etc.)

Tabla 2. *Tipos de fusión/adquisición*. Fuente: Ritter (2005:15).

Continúa Ritter (2005:16) definiendo las fusiones y adquisiciones de empresas como un fenómeno que no es nuevo, ni propio del capitalismo, dice que ocurren desde hace más de 100 años, desde el comienzo mismo de la industrialización, se referencian desde 1897 como consecuencia de la revolución industrial y continúan hasta la época presente.





*Figura 9.* Las cinco olas de fusiones y adquisiciones desde la revolución industrial. Fuente: Muller (2000, citado en Spiele, 2000:3).

La década de los 90 trajo consigo nuevas exigencias para las empresas de América Latina. La globalización, que hasta el momento se presentaba como un simple proyecto, empezó a llevarse a cabo y a arrojar sus efectos. Fue creciendo en las distintas organizaciones a nivel nacional una preocupación por todos los cambios que con la globalización se avecinaban.

Distintas organizaciones comenzaron un proceso de introspección a fin de evaluar sus fortalezas y debilidades, los resultados no fueron muy satisfactorios, lo cual llevó a las empresas a pensar en una reestructuración interna.

Cuando las empresas se percataron de lo que estaba sucediendo, comenzaron a agruparse entre ellas o bien terminaron por desaparecer ante la imposibilidad de luchar en un mercado tan complejo como cambiante.

### 2.3.1. Principales características de un proceso de fusión

Hablando del proceso como tal, en una operación de fusión empresarial comúnmente se distinguen cuatro etapas principales: una primera fase de pre-adquisición, la firma del acuerdo, la fase de post-adquisición y por último, la integración en sí. Dentro de cada una de ellas se pueden distinguir, además, otras etapas, así mismo, los motivos que impulsan las fusiones pueden dividirse en tres grupos: alcanzar sinergias entre las empresas fusionadas, tener un mayor protagonismo en el mercado y aumentar el crecimiento y poder de la empresa.

El éxito o fracaso depende de la correcta estructuración del negocio, teniendo en cuenta: los recursos de la empresa, las restricciones legales, el entorno macroeconómico y la planificación posterior. (Comas, 2014:17).

<b>1. Fase de pre-adquisición</b> 1.2. Evaluación estratégica 1.3. Búsqueda de la empresa blanco o candidato 1.4. Consulta a los asesores legales y financieros 1.5. Discusión de la estrategia de negociación 1.6. Evaluación de la disposición de la empresa blanco 1.7. Fase de negociación 1.8. Anuncio de la fusión
<b>2. Firma del acuerdo</b>
<b>3. Fase de post-adquisición</b> 3.1. Actividades iniciales 3.2. Actividades de integración físico-formal 3.2.1. Consolidación de las líneas de producto, fuerza de ventas, canales de distribución, inventario, plantas, equipos y otros activos 3.2.2. Combinación de sistemas y prácticas 3.2.2.1. Planificación estratégica 3.2.2.2. Presupuestación 3.2.2.3. Evaluación del rendimiento 3.2.2.4. Compensación 3.3. Asimilación
<b>4. Integración</b> 4.1. Creación de unidades organizativas temporales y equipos de integración 4.2. Constitución de equipos y reflejo entre grupos 4.3. Unidades de enlace

Tabla 3. Fases del proceso de fusión y estructuras para la integración. Fuente: Comas (2014:17).

Marks, et al. (1998:50), identificaron una serie de problemas que pueden aparecer una vez inicia el proceso de fusión, señalando entre los más comunes, aquellos que se refieren a darle un mayor peso a los factores emocionales por encima de las motivaciones racionales o económicas de la operación.

El querer ejercer el control, las expectativas equivocadas de la empresa candidata a la fusión, la baja implicación de los mandos intermedios por parte de los cuadros directivos que apenas informan, la aparición de rumores en la opinión pública (especialmente en el caso de empresas con presencia en bolsa de valores), las presiones externas para consumar la transacción, la tensión, el ritmo vertiginoso de los acontecimientos, puede provocar elevados niveles de estrés en los responsables de la operación, entre otros problemas.

Reacciones personales al estrés de fusión	Reacciones organizativas al estrés de fusión	Reacciones culturales al estrés de fusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación personal.</li> <li>- Escenarios del peor de los casos.</li> <li>- Distracción en el puesto.</li> <li>- Reacciones psicósomáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de crisis.</li> <li>- Aumento de la centralización.</li> <li>- Disminución de la comunicación.</li> <li>- Mentalidad de combate. Tensión interpersonal e intergrupo.</li> <li>- Pensamiento de grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choque de culturas.</li> <li>- Orientación "nosotros-ellos".</li> <li>- Orientación "superior-inferior". Ataque y defensa.</li> <li>- Orientación "ganar-perder", decisiones basadas en la política o en el dominio.</li> </ul>

Tabla 4. *Señales del síndrome de fusión*. Fuente: Marks (1998 citado en Comas, 2014:18).

Para Comas (2014:19), “el éxito de una fusión descansa en preparar minuciosamente el proceso de creación de valor, clarificar los motivos y en los posibles efectos organizativos”.

Para Couso (2014:12), cuando una empresa y todo lo que forma parte de la misma, incluidos los empleados, se encuentran inmersos en un proceso de reestructuración, hay una serie de principios que deben tenerse muy en cuenta, entre ellos, respetar estas reglas básicas y no salirse del camino establecido en el plan de viabilidad, esto permitirá salir reforzados:

El abecé de cualquier proceso de reestructuración empresarial pasa por saber con claridad de dónde partimos, en qué punto se encuentra la

organización y hacia dónde quiere ir, si es viable su proyecto y qué recursos tiene para mantenerlo; aplicar políticas de austeridad, las medidas de recortes y contención de gastos no suelen ser populares ni políticamente correctas, pero dejan ver sus ventajas globales en el medio y largo plazo; visualizar la recuperación de la empresa, aprovechando nuevas oportunidades, diversificando el negocio para acometer nuevos retos, siempre, con la mirada puesta en no gastar más de lo que se tiene; no hay hueco para la nostalgia por lo que habrá que desprenderse de cualquier activo, material o inmaterial, que suponga un lastre para la compañía y en cualquier caso, hay que ser realista, saber lo que se tiene, lo que se quiere y lo que se puede.

Con todo, la reestructuración empresarial no siempre es viable y aunque se pongan en marcha todas las medidas posibles para salvar a la compañía, no siempre se consigue. La liquidación se perfila entonces como la única salida, una vez que se ha confirmado la no viabilidad de la firma. (Couso, 2014:12).

García (2006:5), determina cinco etapas en la historia de las fusiones:

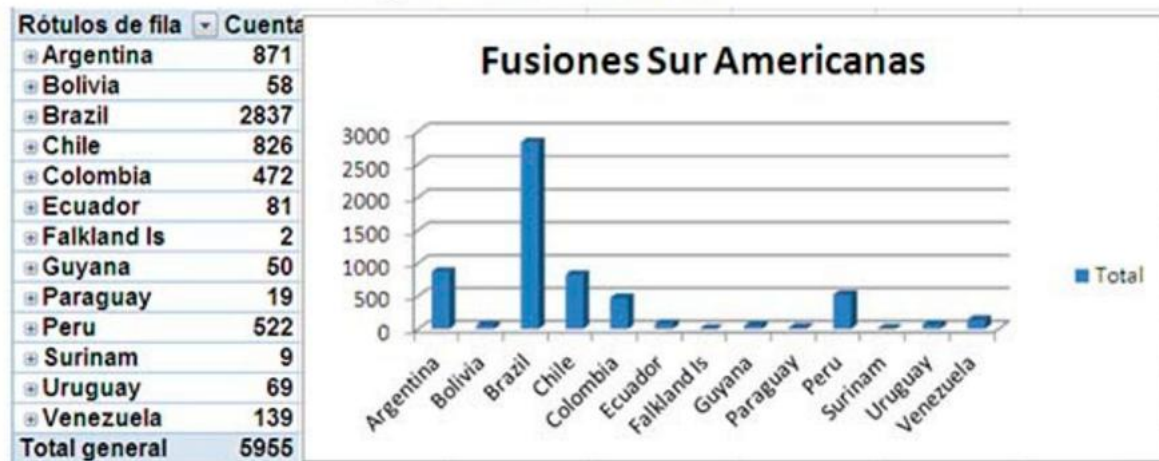
- **1985-1904:** fusiones horizontales dedicadas al mismo negocio como respuesta a la sobrecapacidad de las empresas.
- **1925-1929:** operaciones de integración vertical adquiriendo a sus proveedores y clientes, asegurando el suministro de materias primas.
- **1965-1970:** conglomerados o las combinaciones diversificadas comprando empresas en diferentes sectores.
- **1981-1991:** libre iniciativa y la desregulación de sectores con innovaciones financieras, crecimiento de los inversionistas institucionales, movilidad en los mercados bursátiles y la precisión en la valoración de las empresas.
- **1992 a la fecha:** compradores estratégicos enfocados a las líneas de negocios.

Ribes (2005:12), se ocupa de distinguir en estos procesos de fusiones y adquisiciones los factores tangibles e intangibles necesarios para fortalecer los mismos: los tangibles, *hard factors* comprenden las sinergias económicas y financieras buscadas con la fusión, el plan estratégico y las sinergias competitivas y los intangibles, *soft factors*, que se refieren a las capacidades directivas, la integración de culturas corporativas y la comunicación a lo largo del proceso de fusión.

Ballarín, et al. (1994:17), exponen varias razones por las cuales puede darse una fusión o adquisición de empresas: mayor competitividad, aumentar la cuota de mercado, lograr cierta racionalización del sector eliminando posibles excesos de capacidad de producción o de distribución, renovación de la organización, crecimiento de la propia empresa como una alternativa o un complemento al desarrollo interno y expansión internacional, entre otras.

### **2.3.2. Las fusiones en Suramérica y en Colombia**

Entrando en el plano suramericano, los anuncios de fusiones de enero de 2000 a julio de 2012, dan cuenta del claro liderazgo de Brasil, pero aún así, Colombia es representativa comparada con otros países de la región. Estrada (2012:4), corrobora esto, cuando presenta la tabla de las mayores 100 fusiones y adquisiciones en Latinoamérica, donde las primeras seis fusiones las encabeza Brasil, cuatro de las cuales se realizan en el mismo país y dos con Japón y Reino Unido, respectivamente; Colombia participa con la compra de la Central Hidroeléctrica de Caldas por parte de Empresas Públicas de Medellín.



Fuente: Base de datos Platinum R, Thomson, V.4.0.3.1 Reuters (2012).

Tabla 5. *Fusiones Sur Americanas*. Fuente: Estrada (2012:1).

Estos procesos han permitido consolidar diversas formas administrativas con cambios significativos para enfrentar los desafíos del mercado, la competencia y el relacionamiento con los diferentes públicos de interés de las organizaciones. De forma permanente las empresas ven la necesidad de fortalecer sus estructuras y sus procesos a fin de sobresalir en el mercado y obtener mayor participación y reconocimiento.

En un mundo globalizado, las fusiones siguen siendo un medio válido para llegar a nuevos mercados y son un mecanismo para afrontar la competencia. Desde el 2000, según lo relata Salaverría, (2014, 16 de septiembre), las fusiones empresariales, son el tipo de operación transaccional de mayor auge a nivel mundial y Colombia no fue ajena a este fenómeno, pues fue considerado en Latinoamérica, como el segundo país con más fusiones empresariales para el 2014. Si nos adentramos en las compañías, se logra reinventar el negocio, tocando en primera instancia su estructura, los procesos y finalmente su portafolio de servicios, siendo este último el más favorecido.

En el plano colombiano, los textos que refieren al tema de las integraciones empresariales en lo empírico, lo metodológico y lo teórico se consideran en el caso de las organizaciones colombianas que tienen entre sus objetivos ganar

tamaño, participación o bien, mejorar sus estructuras administrativas y su respaldo para competir en el país e incursionar en otros mercados.

Si bien es cierto que durante los procesos de fusión empresarial, propios de la cotidianidad de las empresas en el mercado actual, se adoptan planes y proyectos para gestionar el componente humano, en la gestión del cambio y las comunicaciones, el tema está poco investigado en la literatura colombiana, de ahí la importancia de abordar este campo y conocer una investigación formal acerca de ellas.

En el caso de las empresas colombianas el panorama que se avecinaba de quedarse y esperar a ser absorbidas por compañías multinacionales no era muy alentador: la decisión de hacer alianzas, fusiones y convertirse en empresas multilatinas en la región llegó, no solo porque eran líderes en el mercado local en los respectivos sectores y había que expandir la operación, sino por un argumento de mucho más fondo.

Comenzando el siglo XXI, la dirigencia colombiana entendió que la globalización no tenía por qué arrasar con las empresas nacionales. Crecer fue la estrategia que los empresarios pusieron en práctica para no convertirse en presa fácil de las empresas globales, tal como se afirma en la Revista Semana. (2014:64).

Según el documento Pulso Financiero (2012:4), las fusiones e integraciones se pusieron al orden del día en las organizaciones colombianas. La Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (SIC), ente gubernamental que regula, aprueba, vigila, autoriza o desaprueba estos negocios, registró en el período de enero de 2006 a junio de 2007, 84 operaciones y para 2011, se presentaron grandes oportunidades en términos de fusiones y adquisiciones, las cuales fueron aprovechadas por los empresarios colombianos y algunos extranjeros de tal forma que el valor total de las transacciones de fusiones y adquisiciones en Colombia fue de *USD* 11,383 millones, valor récord en la historia del país. -ver anexo 2-.



Ejemplo claro de este dinamismo se evidenció en 2011, cuando las cifras del Banco de la República mostraron cómo la inversión extranjera directa en Colombia, casi se duplicó en el 2011 con respecto al 2010, superando incluso los niveles que se observaban años antes. Lo anterior llevó a que se dinamizara de una manera muy importante el mercado de fusiones y adquisiciones en el país.

Varios factores explican este dinamismo, entre los que se mezclan aspectos propios de la economía colombiana y aspectos coyunturales a nivel internacional.

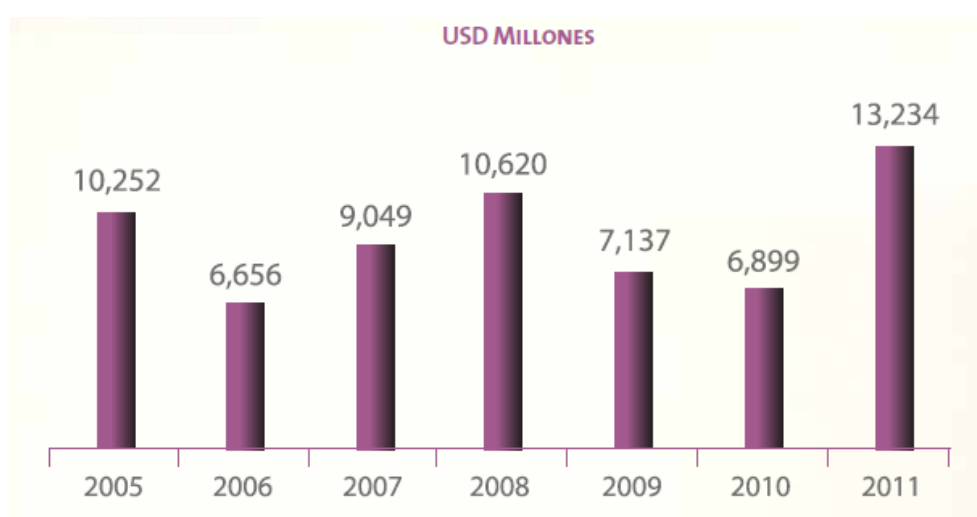


Tabla 6. *Flujo de inversión extranjera directa en Colombia.* Fuente: Pulso Financiero (2012:4)

La economía colombiana reúne varias condiciones que han generado un ambiente propicio para las actividades de fusiones, en este panorama de dinamismo en el mercado, se hace necesario estar atentos y listos para responder con agilidad desde la comunicación organizacional a las oportunidades que presenta el medio y darle cada vez más, la importancia que tiene en los procesos de la organización.

Pero es la comunicación interna la disciplina que concierne examinar la presente investigación, pues si bien las fusiones son un proceso importante que hace parte de nuestra sociedad, el objeto de estudio en este caso, es la comunicación organizacional y dentro de ésta, la comunicación interna y la manera cómo ésta interviene en dichos procesos y su relación con el personal en cada una de las



etapas de la operación y en la concepción de Ritter (2005:16), se sustenta esta definición, cuando enuncia que la estrategia de fusión es posible mediante una fluida comunicación que incluya atributos como la legitimidad, el poder de persuasión y la respuesta oportuna, es decir, que exista un modelo de gestión que se ocupe de cada momento de la comunicación y de la elección de los mensajes clave, los medios y los canales adecuados.

### **2.3.3. Cambios interiores y exteriores de las fusiones**

Los preliminares en una fusión y su impacto siempre están ligados directamente con la gestión de la organización y por ende de la comunicación. Desde los primeros rumores y en la mayoría de casos externos sobre posibles fusiones entre compañías se genera un nivel de ansiedad e incertidumbre y, en ocasiones, de desconcierto entre los empleados por los cambios irremediables que se avecinan.

Algunos autores denominan este proceso como síndrome de la fusión (Sinkovics, Stefan y Kusstatscher, 2011, citado en Piedrahita, et al. 2014:3). Tal período puede llegar a ser largo desde el rumor mismo hasta la definición de la estructura en la nueva compañía sin haber intervenido proceso alguno, de ahí la importancia de mantener informado a todo el personal involucrado desde la oficialización misma de la fusión hasta la divulgación de la estructura.

Desde la oficialización de los primeros niveles del organigrama, seguida de los mandos medios, hasta los últimos niveles de la compañía, siendo estos últimos los que ejecutan el proceso de campo y su estructuración del número de personas, queda supeditada hasta la consolidación de la integración. Piedrahita et al (2014:10), habla de tres eventos durante el período de formalización:

- El primero obedece a los rumores y especulaciones de la posible fusión entre compañías y para ello se debe estar informado a través de los medios como la prensa, radio y televisión y demás medios electrónicos existentes, además de

algún informe interno propio de cada empresa, tratando de ser lo más objetivo ante los comentarios de pasillo.

- El segundo es la oficialización de la fusión ante los medios de información, con un ingrediente de esperanza para unos y de incertidumbre para otros, dependiendo de quién compró, dado que esta decisión determina en un alto grado la nueva estructura.
- El tercer evento aclara la orientación de la compañía una vez definida la nueva estructura jerárquica hasta el segundo nivel de mando, fundamental en la planeación, coordinación e implementación del proceso de fusión, dado que el último nivel (el masivo), toma su tiempo en la medida en que se avanza en la homologación y sinergias en los procesos administrativos, operativos, tecnológicos y de otras áreas directamente involucradas con la fusión, para no afectar la operación normal de los negocios.

Gestionar la comunicación con un planteamiento metodológico, ayuda a cuidar activos tan importantes como la imagen que “es un concepto simple, pero que engloba factores como credibilidad, consistencia, coherencia, o uniformidad, entre otros, que son los que al final determinan que esa la percepción sea algo real, estable y suficientemente sólida como para actuar como verdadero rasgo diferencial” (Jambrino, et al., 2013:2).

El proceso de estudio previo de las compañías, el soporte de las garantías definidas y los demás instrumentos financieros, como la misma valoración de las empresas descontando los flujos de efectivo para tener claridad del negocio, son algunos de los elementos clave para tener presentes al momento de la fusión.

En caso de encontrar situaciones que no correspondan a los preacuerdos sobre el conocimiento de las empresas, debe activarse paralelamente con el área jurídica y la sustentación ante las entidades gubernamentales, todo el esquema de comunicaciones tanto para el cliente externo, como el cliente interno.

En este contexto de fusión es de vital importancia, identificar a los empleados y tener claro el objetivo del proceso. Clasificar sus intereses facilita en parte el proceso de sinergias que se logrará más adelante y ayudará en el éxito de la fusión. Acorde con las funciones y decisiones en las que participan en el proceso, los empleados pueden categorizarse en estratégicos, ejecutivos y operativos (Piedrahita, et al., 2014:11).

Los empleados clave o estratégicos están asociados a la alta dirección como pueden ser los comités de presidencia, los directivos, incluso algunos hacen parte de las juntas directivas y el mismo presidente y su grupo de vicepresidentes, si es ésta la estructura que se maneja o la proporcional a aquella y deben ser los primeros en ser definidos. A este grupo puede sumarse cierto personal muy sobresaliente en el negocio por su conocimiento y liderazgo que lo hace igualmente estratégico, acompañado de las respectivas asambleas que conforman las compañías.

Los empleados a un nivel ejecutivo o los llamados mandos medios, son los encargados de llevar a feliz término las estrategias previamente definidas y de hacer seguimiento del proceso de fusión y del negocio mismo. En ellos está la responsabilidad de la implementación del proceso en su administración, control y alertas que en el camino se puedan generar. Su relevancia está en la continuidad del negocio y de ahí la importancia en su selección minuciosa.

Pero no todo es positivo en estos procesos de fusión, la pérdida de puestos de trabajo como consecuencia de la duplicidad de algunas de las actividades, la ansiedad propia del proceso, hacen más compleja la gestión del capital humano.

José Ramón Pin (1990, citado en Piedrahita, et al . 2014:19), define el síndrome de la fusión como el sentimiento de ansiedad, frustración, decepción, incertidumbre y tensión entre los individuos y los grupos de las organizaciones sometidas a procesos de fusiones y adquisiciones. Estos sentimientos dan lugar a

bajas en la productividad y rentabilidad, rotación, fenómenos de resistencias y formación de contraculturas.

Una vez iniciada la fusión viene el reto para la organización de homologar la nueva cultura organizacional, que es un proceso complejo y que conlleva un esfuerzo grande en tiempo y recurso, la cual para unos empleados es continuidad y para otros puede ser imposición según el comprador y vendedor, respectivamente, en este sentido debe estar claro la nueva estrategia y horizonte de la compañía naciente.

Según Sudarsanam (1996:53), la cultura organizacional está representada por sus sistemas colectivos de valores, creencias, normas, ideologías, mitos y rituales.

Estos deben ser definidos por la organización naciente para ser difundidos, explicados y empezar un proceso de apropiación por parte del nuevo personal:

Tipo	Características principales
Poder	Esencialmente autocrático y supresor del desafío: énfasis en la toma de decisión individual en lugar de grupal.
Papel	Burocrático y jerárquico: énfasis en las reglas y procedimientos formales: valora el servicio a clientes rápido, eficiente y estandarizado.
Tarea/logro	Énfasis en el compromiso de equipo: la tarea determina la organización del trabajo: flexibilidad y autonomía del trabajador: necesita un ambiente creativo.
Personal apoyo	Énfasis en la igualdad: busca fomentar el desarrollo personal de los miembros individuales.

Tabla 7. *Tipos de cultura organizacional*. Fuente: Surdarsanam, 1996:53.

Una vez consolidado el proceso de fusión, se divulgan los aspectos corporativos clave como son la misión, la visión y los valores corporativos o lo que constituya la orientación estratégica. Esta planeación será el faro para que la organización se sincronice y servirá como una carta de navegación o guía.

La nueva cultura implica un tiempo tanto en su implementación como en su asimilación, mientras tanto prevalece un fenómeno en el ambiente laboral de varias culturas según las empresas fusionadas y acorde con los jefes ratificados que arrastran por un espacio y tiempo conceptos y compartimientos de sus anteriores culturas.

No se puede exigir a través de las reuniones y medios de información de la compañía u otros recursos que todo empleado entienda y se identifique en un corto tiempo con la nueva cultura organizacional, cuando en su momento cada empresa por separado había dedicado años a estos procesos, pero obviamente es un inicio para socializar y explicar los beneficios a que llevó el nuevo proceso de fusión.

Al margen de la complejidad y lo intangible que implica todo un cambio cultural, definitivamente es fundamental en un proceso pos fusión, dado que esto permite un compromiso de los integrantes con los nuevos retos de la compañía y ante la competencia misma. Este proceso es muy diferente cuando la empresa se desarrolla en sus tres etapas normales de nacer, crecer y sostenerse en el tiempo, a cuando se impone una cultura o cuando ésta es absorbida. Por ello, el personal nuevo de la pos fusión desempeña un papel importante en todo nivel, sumado a la alta gerencia que debe, en lo posible, no mostrar sesgos en las decisiones con el personal según de la empresa que viniese.

Pérez-íñigo (2000:43), hace referencia al éxito de las fusiones y adquisiciones entre empresas y esboza que no dependen solo de proyecciones financieras o de mercado y ratifica que la cultura marca la diferencia entre el éxito o el fracaso y complementa que todas las proyecciones de mercado económicas o de ahorro, dependen de que las personas pueden trabajar juntas y se entiendan.

Si resumimos las características que afectan el recurso humano, podríamos esbozar, en primer lugar, los rumores y las especulaciones en el inicio de una

fusión, oficialización de la misma ante los medios de comunicación y finalmente la orientación de la fusión una vez transcurrido un tiempo prudencial; para ello es necesario el acompañamiento desde la comunicación interna, buscando la imparcialidad y una buena difusión y control de expectativas en el proceso.

## 2.4. Comunicación interna en procesos de fusiones

La Comunicación Interna en una de sus definiciones se plantea para Muñiz (2014:4), como: “la comunicación dirigida al cliente interno o trabajador de la organización y busca transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo qué ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de ésta”.

Ella permite definir unos objetivos para establecer las bases que proporcionen el permanente contacto con su público interno. En las fusiones, la comunicación interna hace parte fundamental de la creación, desarrollo, ejecución y evaluación de todo el proceso y se procura que la misma, ayude a mitigar los rumores y las especulaciones, reflejando los intereses, estrategias y directrices de la nueva empresa.

La importancia de las comunicaciones internas, en las fusiones, como en otros cambios organizacionales, podría visualizarse de la siguiente manera:



Figura 10. Proceso comunicativo. Fuente:elaboración propia.

En este esquema se establecen los procesos que potencian las acciones de la comunicación cara a cara, siempre en consonancia con los valores de las organizaciones, cuya práctica no es incompatible ni elimina la necesidad de otro tipo de comunicación.

Para Ricomá (2001:3), “la decisión estratégica de abordar la Comunicación Interna con una visión global, equivale a disponer de mayor capacidad de anticipación, adaptación y transformación, hoy en día tan necesarias para enfrentarse a los objetivos y retos que persiguen las empresas”.

#### **2.4.1. La importancia de gestionar la comunicación en las fusiones**

La comunicación como función estratégica se gestiona desde el Departamento de Comunicación, a partir del mismo sistema unitario, al igual que el resto de las políticas, un aspecto fundamental en la estrategia de comunicación es el cuidado en la divulgación de información confidencial, para ello, sería importante tener presente las siguientes nueve reglas de la comunicación, planteadas por Ritter (2005:191), cuando se refiere al rol de la comunicación en el proceso de fusión:

1. No diferencie entre comunicación interna y externa
2. Aténgase a los mensajes centrales establecidos
3. El precio de mercado de las acciones que cotiza en bolsa se basa en gran medida en expectativas futuras
4. El precio de las acciones se ve afectado por muchos factores, no solo por los resultados operativos
5. ¡No mienta nunca!
6. Evite las charlas privadas
7. Evite verse envuelto en formular declaraciones especulativas
8. Recuerde que usted, en forma personal, así como la empresa, puede ser responsable por cualquier declaración falsa, engañosa o falaz
9. En caso de dudas, contacte a comunicaciones corporativas

Las fusiones, como una de las principales herramientas del modelo económico actual que permiten a través de la integración, crecimiento, rentabilidad, productividad y competitividad, han contado con el acompañamiento de los procesos de comunicación ligados al estilo de dirección, estructura y necesidades



de la compañía en particular. Se plantean unas directrices comunes para abordar los públicos de interés, *stakeholder*, con su respectivo responsable, figura 11, en un estilo de dirección que entiende y valida la importancia de la comunicación, desde los diferentes procesos y áreas de la compañía, sin embargo, aún no está identificado un modelo homologado de implementación en los procesos de cambio.

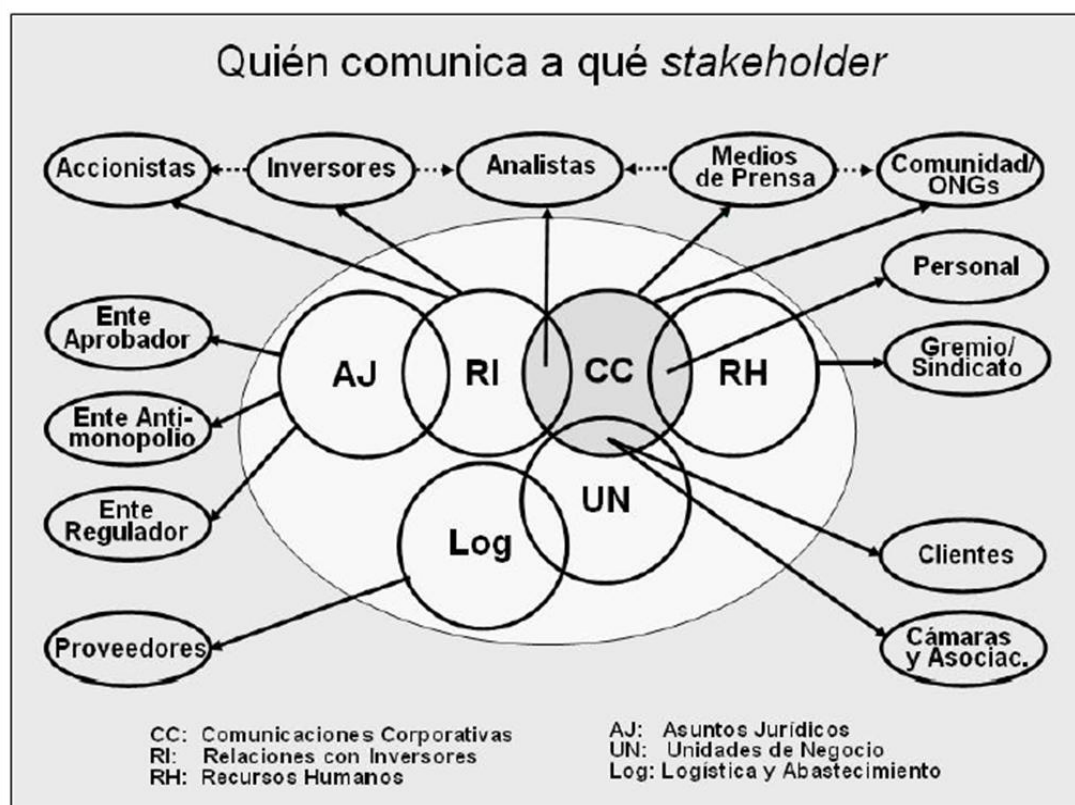


Figura 11. El rol de la comunicación en el proceso de fusiones y adquisiciones. Fuente: Ritter (2005:192).

Las áreas de comunicación de las empresas, que resultan de procesos de fusión, en muchos casos se ven afectadas con reducción de personal y recursos. La gran apuesta, en las fusiones, es por la apertura y el crecimiento en las ventas y esto se asocia, de manera equivocada, exclusivamente a las áreas de mercadeo, donde –sin contar con las direcciones de comunicación de las organizaciones- se planifican y ejecutan las estrategias para la circulación de la información y el

posicionamiento de la nueva imagen hacia el exterior, dejando de lado las personas vinculadas a las compañías, a veces por falta de conocimiento y otras, por no ser capaces de reconocer la importancia de fortalecer primero o como mínimo en simultánea, al interior.

Pareciera que los principales intereses de los directivos de las empresas, cuando delegan la responsabilidad en las áreas comerciales, es que los clientes se enteren de las implicaciones de los nuevos servicios, de la nueva manera de hacer las cosas, que reconozcan, entiendan y acepten un ícono que se erige como el nuevo símbolo de solidez, servicio o la imagen que se desea proyectar y con esto alejarlos de cualquier idea de inestabilidad que pudiera pensarse cuando se atraviesa por la fusión, generando deserción de clientes.

Con esto, se desconoce o subvalora el papel fundamental que tienen los empleados, el público interno, la consolidación de la cultura y la gestión desde el Departamento de Comunicación, para enfrentar exitosamente los momentos de verdad, que no son otros que los encuentros en vivo de sus clientes con la empresa, a través de sus demás públicos y empleados. Son estos últimos, quienes deben conocer la información, las noticias, las novedades de la empresa, antes que nadie; son ellos quienes deben entender lo que está pasando, reconocer los beneficios de la transformación y entrenarse para los nuevos procedimientos, con el fin de que asuman posturas favorables a los cambios administrativos, que necesariamente implica un proceso de fusión.

Si los empleados lo tienen suficientemente claro, lo entienden, lo asumen y lo comparten, se puede tener la garantía del éxito en los momentos de verdad y al mismo tiempo, de la multiplicación de una nueva imagen institucional. Y para lograrlo, es necesario acercarlos a los nuevos postulados, involucrarlos en la construcción de los nuevos valores, socializar con ellos las decisiones, las metas, los retos, ofrecerles capacitación y oportunidades de participación en asuntos de

forma y así vincularlos, dándoles un lugar en el momento histórico de la organización.

El Departamento de Comunicación y las demás áreas de la organización que resultan de una fusión, deben trabajar unidas, dialogar, concertar, diseñar y aplicar planes que involucren a los clientes internos y externos. Así será posible dirigir los esfuerzos hacia el mismo norte, lograr la coherencia y alineación con las metas y hacer realidad la calidad de los servicios que, seguramente se ofrecerán como ventaja competitiva, en las diversas comunicaciones que se dirijan a los clientes externos.

#### **2.4.2. Comunicación interna, determinante en las fusiones**

Cuando dos compañías se fusionan, parte de las complejidades en la dirección se centran en la forma de gestionar los distintos procesos, entre ellos, aparece la inquietud de cómo gestionar la comunicación interna en una fusión. Emociones y cambios no visibles pueden afectar enormemente la efectividad de las comunicaciones internas. En ese sentido, una correcta planificación e implementación de la estrategia comunicacional interna puede contribuir en gran forma a que la fusión se realice con éxito.

Al respecto Arriagada (2009:3), sugiere una serie de actividades a considerar para una eficiente gestión de la comunicación interna durante los procesos de fusión.

¿Cómo se logra que dicha estrategia comunicacional interna se pueda gestionar? Es cuando aparece la necesidad de utilizar todos los recursos de la organización para poder ejecutar los planes aprobados de la forma más afectiva posible. Se debe ser riguroso, lógico, abierto y creativo para poder desarrollar la estrategia de comunicación.

Hay que tener en cuenta, también, que la estrategia no tiene valor sin las tácticas (un plan puede ser brillante, pero si no se sabe cómo implementarlo es intrascendente). Por el contrario, si el foco está solo en las tácticas y se pierde de vista la estrategia, al final se puede correr el riesgo de perder el tiempo. Elaborar una estrategia requiere tiempo, energía y dedicación, sobre todo para asegurar que las acciones que se lleven a cabo sean efectivas y eficientes.

Entonces, resultará vital desarrollar una detallada estrategia y un completo plan táctico de comunicación interna, los que deben incluir algunos elementos imprescindibles, tales como:

**1. Compromiso gerencial:** será de extrema importancia el compromiso que adquieran los gerentes con la estrategia y las tácticas de comunicación interna durante la fusión. Ellos, como principales emisores de la comunicación interna deberán conducir a la empresa a través de este cambio, comunicando y explicando siempre, tanto lo que se sabe como lo que no se sabe. Además, la buena visibilidad y accesibilidad de los gerentes será una herramienta importantísima para que los empleados puedan entender y apoyar la fusión.

**2. Aliados comunicacionales:** para que la labor comunicativa sea eficiente durante una fusión, el área de comunicaciones internas necesita construir sólidos vínculos y relaciones con otras unidades clave de la organización, tales como relaciones públicas, asesoría legal, recursos humanos, entre otras. Los mensajes que se emitan deben ser coordinados, oportunos y coherentes con lo que se comunica hacia afuera.

**3. Comunicación cara a cara:** mucho se ha dicho acerca de la importancia que tiene la comunicación uno a uno, pero aún más trascendente lo es en el caso de una empresa que enfrenta un proceso de cambio tan profundo como una fusión. Gerentes y jefaturas de todas las áreas de la organización deben estar preparados y entrenados para responder las preguntas de los empleados (incluso en caso de

preguntas para las cuales no hay respuestas), ya sea si es en grupo o en forma personal. Ellos deben orientar a los nuevos y viejos equipos de trabajo, recomendando acciones, guiando procedimientos, informando decisiones y motivando a los empleados. Ahora, todo esto debe ser, sí o sí, parte de la estrategia de comunicaciones internas.

**4. Monitoreo del ambiente o clima de trabajo:** elaborar y ejecutar el plan no es suficiente a la hora de gestionar la comunicación interna de una empresa en proceso de fusión. Se necesita monitorear en forma constante, a través de mediciones sistemáticas, cómo los empleados están asimilando y entendiendo el proceso de cambio. Ésta, además, es una oportunidad para que el equipo de comunicaciones internas mida la estrategia y las tácticas con la máxima efectividad posible. En este sentido, una buena alternativa son las encuestas en línea a través de la *intranet*, las que pueden incluir preguntas como:

- ¿Cómo describiría el grado de apoyo de su gerencia durante la fusión?
- ¿Cómo ha sido el apoyo de su área (jefatura) en el último mes?
- ¿En qué medida lo anterior ha afectado en su confianza acerca del éxito de la fusión?
- ¿Siente que la empresa ha comunicado bien todo este proceso de cambio?
- ¿Entiende bien la razón estratégica que llevó a la empresa a abordar esta fusión?

**5. Habilidad para gestionar la participación de los empleados:** dar a los integrantes de la organización la oportunidad de preguntar (en cualquier momento), acerca de los detalles e interrogantes de la fusión y responder en forma consistente y efectiva asegura valoración y credibilidad por parte de los empleados. Una buena idea es que a través de la *intranet* se cree un espacio de interacción que motive a las personas a preguntar sobre los diferentes aspectos de la nueva fusión. Será vital que las respuestas sean bien elaboradas y ojalá gestionadas como información estratégica por el Departamento de Comunicación (la idea es que se categoricen las respuestas para que el equipo de

comunicaciones internas pueda saber claramente dónde debe focalizar sus esfuerzos de comunicación).

**6. Compartir los temas relevantes con la alta gerencia:** una comunicación interna exitosa en tiempos de fusión requiere invariablemente que los temas relevantes se compartan en forma rápida y oportuna con el equipo directivo. Esto asegura rápida reacción y evita pérdida de tiempo valioso, algo extremadamente necesario en este tipo de coyunturas. Ahora, todo este proceso de respuesta activa y toma de decisiones debe necesariamente ser parte de la estrategia de comunicaciones internas.

Si la estrategia de comunicación es implementada de manera exitosa se verá reflejada en:

- Que la función de comunicaciones internas pase de un modelo bidireccional a uno multidireccional (círculo continuo de información).
- Que se genere una gestión integrada de estrategia, marca, cultura y comunicación.
- Que la comunicación interna se integre al desarrollo de los roles de conducción (gerentes y jefes).
- Que la estrategia de comunicación interna se transforme en pieza fundamental de la estrategia del negocio.

Para abordar la comunicación interna en procesos de fusión como se mencionó en párrafos anteriores, debe partirse de la comunicación organizacional, la cual tiene sus orígenes en la teoría de la organización; por lo cual desde esa perspectiva teórica y acudiendo a esa definición se habló de los primeros estudios sobre comunicación organizacional, formalmente referenciados, ubicados en 1920, con el auge de la Escuela de las Relaciones Humanas (estudios de la *Western Electric Company*) de Mayo (1960, citado en Gámez, 2006:38), en la cual la participación

del grupo informal era clave para entender los procesos organizacionales y por ende la comunicación.

Según Costa (2004:58), las comunicaciones empresariales abarcan varios ámbitos dentro de una empresa. El primero de ellos es el ámbito institucional, cuyo emisor es el nivel jerárquico superior de la empresa, ellos son quienes proyectan y construyen la política y el futuro. Costa dice que el área organizacional las abarca a todas, pues toda la empresa compartirá una misma cultura y el último ámbito es el área mercado-lógica, donde se encuentra un extenso paisaje que va desde los distribuidores a los consumidores, desde el producto a su publicidad y promoción, desde el lugar de la compra hasta el consumo final.

Pero es el ámbito organizacional el que compete a esta investigación, debido, entre otros factores, a que cuando se le busca dar una valoración a la comunicación en los procesos de fusión, es preciso primero delimitar la comunicación organizacional, porque como bien se ha enunciado, es un concepto amplio que trabaja desde diferentes frentes. Es entonces la comunicación interna una parte de la comunicación organizacional la que está a cargo de temas como cultura, valores corporativos, comportamientos, mensajes, medios, motivación, entre otros. Será ella quién en un proceso de fusión podrá intervenir y aportar con estrategias a la consecución de los mejores beneficios.

Aunque la comunicación en procesos de fusión conserva las características de ser una manifestación sucesiva de etapas, que pueden o no, ser simultáneas y diferir en sus interpretaciones, según las características del contexto, del sujeto receptor, del emisor, del mensaje y dado que el espacio de construcción de la nueva empresa puede ser subjetivo, al ser una proyección construida y ser solo una simulación que brinda la sensación de estar en él, dicho ambiente de cambio cuenta con un valor agregado frente a los demás momentos organizacionales, como también lo explica la teoría del campo de Lewin (1939, citado en Díaz, 2012:11).

Los individuos existen en un campo psicológico que determina su conducta, las variaciones individuales del comportamiento humano en relación con la norma se condicionan por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene respecto de sí mismo y desde el ambiente (campo) psicológico en el que se sitúa el espacio de vida.

Y es el hecho de que en un ambiente de fusión, el usuario también es creador, generador de conocimiento, articula significados y los comparte, elementos que debe considerar la empresa para diseñar sus estrategias de comunicación y hacerlas más eficientes.

Los procesos de fusión, por ser procesos de cambio y transformación que involucran personas, son procesos que deben darse acompañados de una estrategia de comunicaciones que le facilite a los integrantes de la organización el entendimiento de lo que está sucediendo, así como una serie de acciones que facilitan la negación y el traumatismo al cambio. Es fundamental entender que la comunicación desde su etimología no es más que hacer común una situación, pero el valor de ésta radica en realmente ser capaz de hacer común determinado hecho. Para llegar a desarrollar una acción comunicativa y de este modo lograr que la persona a quien se le transmita una información entienda y comprenda, es vital primero saber cómo se le llega al otro, comprender a fondo a quién me estoy dirigiendo para que de este modo se construyan los mejores mensajes y las mejores estrategias.

Las fusiones pueden representar preocupaciones y tensiones en su interior, ya que las personas entienden por esto recortes de personal, despidos, traslados, entre otros. Si la empresa no busca tratar estas percepciones, las fusiones pueden resultar traumáticas y hasta contraproducentes, esto porque ante una situación de tensión las personas bajan su productividad y concentran sus energías en asuntos diferentes a realizar un trabajo de manera satisfactoria.



Pero, ¿desde las comunicaciones empresariales se abordan igual las expectativas del personal en una nueva compañía, cuando la fusión involucra cambios culturales y posiblemente se presenten choques de culturas o sean fusiones de fusiones, fusiones locales, multinacionales, amistosas, hostiles?

Frente a una fusión, los expertos de las consultoras norteamericanas que han acompañado estas adquisiciones, afirma Ribes (2005:9), identifican tres momentos en los que la comunicación se convierte en un factor crucial del éxito o el fracaso de la fusión o adquisición:

- La primera instancia es la del *pre-merger*, cuando las compañías salen al mercado a la caza de su codiciada presa o socio. En la víspera de una captura, por ejemplo, la empresa adquiriente debe demostrar a sus accionistas que la compra le agrega valor y no riesgo.
- Por otra parte, la compañía que quiere formar parte de una corporación mayor tiene que probar que planea mantener un proyecto propio, si desea resguardar la confianza y la moral de sus empleados. En esta etapa en la que todavía las propias empresas no saben muy bien cómo va a salir de la fusión, es crucial que los equipos de comunicación preparen las tácticas de acción teniendo en cuenta todos los escenarios, dando a conocer de manera coherente una visión del futuro después del *merger* y timoneando esta visión hacia las preocupaciones específicas de cada grupo de interés.

Para Salius (citado en Ribes, 2005:10), consultor de comunicaciones corporativas de Hartford, Estados Unidos, "la esencia del mensaje que debe transmitirse ya existe, aunque más no sea en la decisión de los dos *CEO*'s -presidentes de compañías- de acordar la operación. Una vez que el *merger* ha sido anunciado, el esfuerzo de los equipos de comunicación debe canalizarse en hacer llegar el mensaje a los públicos prioritarios. Y el mensaje no puede ser otro que las causas y consecuencias positivas de la fusión", asimismo sostienen que "la condición

necesaria en todo *merger* es un aumento significativo en la calidad y cantidad de la comunicación interna" y refiriéndose a las características del ambiente, hostil o amistoso enuncian que "en un *merger* sin problemas, lo ideal es comunicar primero los objetivos. Pero si hay reducción de personal, otras medidas pasan a primar".

Para definir con precisión el acompañamiento desde comunicaciones a este tipo de fusiones en contextos y con fenómenos similares, Bob Amen enunció en el mismo documento, (Ribes, 2005:10), la premisa que reúne el objetivo del acompañamiento de comunicaciones para facilitar la construcción de cultura y garantizar los objetivos del negocio:

La condición necesaria en todo *merger* es un aumento significativo en la calidad y cantidad de la comunicación interna. Una vez que la operación tiene su aprobación legal y las dos organizaciones pueden comenzar su integración, se inicia la fusión cultural. Para ello los equipos de comunicación cuentan con una batería de instrumentos a los cuales recurrir. A la hora de comunicarse con los empleados la opción ideal consiste en las reuniones de personal. Pero cuando no se dispone de tiempo o existen impedimentos materiales, se pueden utilizar videoconferencias, boletines impresos o comunicación vía *e-mail* y conferencias telefónicas. Todo vale para dejar en claro cuál será la estructura y el espíritu de la nueva organización. Asegurarse de que todo el mundo esté a favor de la operación y para eso es prioritario hacerles entender lo que está pasando. (Amen, citado en Ribes 2009:10).

#### **2.4.3. Procesos de cambio organizacional y comunicación en las fusiones**

En el contexto de las fusiones los integrantes de la organización atraviesan todo un proceso de cambio, entendido como el conjunto de actividades dirigidas a ayudar a la organización a la adaptación de nuevas estrategias y actitudes que

reoriente su quehacer para maximizar el desempeño y asegurar el cumplimiento de los objetivos, que siempre ocurren a través de las personas, por lo que es necesario que sean incluidas con sus valores, creencias y comportamientos previos.

Las distintas experiencias en relación a cambios organizacionales permiten detectar que en varias ocasiones, las empresas enfrentan estos procesos disociados de estrategias comunicacionales. Los procesos de cambio dentro de una organización implican transformaciones en sus hábitos de conducta.

En términos generales, se podría establecer que existen distintos umbrales de aceptación y reacciones frente al cambio: los que no desean el cambio por estar conformes con el *statu quo*; los que no imaginan en qué los beneficiará, por lo tanto aprueban el cambio pero solo intelectualmente; los que están de acuerdo con el cambio, pero no aceptan los primeros pasos que hay que efectuar, por considerarlos traumáticos para los actores involucrados y los que aprueban el cambio en su totalidad, por citar algunos.

Es por ello que la comunicación de los valores tiene un rol fundamental en todo cambio organizacional. Cabe aclarar que comunicación implica una modificación del comportamiento del otro, para lo cual debe existir un código común y darle al receptor una información que sea significativa, para lograr un alto nivel de entendimiento.

Cuando un cambio no es comunicado claramente, produce pérdida de confianza, incertidumbre, entropía, patologías comunicacionales y una baja de la productividad. Todo cambio, solo podrá concretarse si la organización puede proyectar, a través de sus valores, la visión que se le propone.

Es por eso que aparece una herramienta aplicada en varios de estos procesos: los agentes de cambio, facilitadores de comunicación o intermediarios, que en

algunas ocasiones se asumen desde el equipo de Comunicaciones o desde el departamento de Gestión Humana, ya que este proceso solo se puede realizar a través de la gente, velar por el mejoramiento de las personas implica el desarrollo del talento humano.

Cuando se inicia la fusión y comienza la integración cultural, debe prestarse especial atención a las identidades locales que llegan a la fusión:

Las culturas de trabajo son siempre un marco de seguridad lleno de simbolismos que cada empleado conoce y comparte con los demás. A esa cultura empresarial se ha incorporado y en ella aprendió a sobrevivir. Frente a una fusión y al surgimiento inevitable de una nueva identidad corporativa, códigos nuevos y desconocidos reemplazan a estos guiños familiares, produciendo incertidumbre y temor. El rol principal de los equipos de comunicación en esta etapa consiste en aclarar la situación de cada uno de los empleados y en facilitar la relación entre los dos grupos de inmigrados. El talón de Aquiles de las comunicaciones suele ser la lucha por la supremacía: si las identidades corporativas que deben integrarse son fuertes, los conflictos no se hacen esperar. (Ribes 2005:24).

Debido a lo anterior, el equipo que lidera el tema humano, como primer impulsador del cambio, debe concentrarse en la comunicación, ser el canal y promotor de la misma, debe diseñar una estrategia para limar asperezas y mostrarle a los empleados que el cambio no es atropello; ser el intermediario natural entre las directivas y la gente y entre la gente de las compañías que se fusionan, tiene la responsabilidad de transmitir una idea clara de la visión y de los objetivos de la operación, para lograr combinar amigablemente, lo mejor de cada una a favor del éxito de la empresa emergente.

Entre los errores que no debe cometer este grupo líder y las estrategias que dispone para resolver estos problemas están:

- Desinformación e incomunicación. Si la gente no tiene una conciencia clara de lo que hay que cambiar y por qué hay que cambiar se resistirá a realizar ese cambio. La clave en toda fusión, está en comunicar, comunicar, comunicar. Aunque sea para decir no sabemos bien qué pasa.
- El líder debe convencer a todos que es mejor cambiar que quedarse como están. En otras palabras, es preciso que la gente perciba que con el cambio las cosas serán mejores para que se sienta motivada a hacerlo.
- Si no existe un verdadero sentido de urgencia no habrá cambio.
- La planificación inadecuada de los tiempos de transición y de ejecución, la incompatibilidad entre las tecnologías de información y la falta de una dirección única.

En cuanto a los cambios interiores y exteriores de las fusiones no hay duda que las organizaciones se adentran en una nueva revolución en el campo de la producción y la organización empresarial, la que a partir de un proceso de cambios sucesivos ha conducido a una evolución permanente del mercado, de las empresas y de la forma de relacionarse entre el personal.

En el campo de la gestión empresarial, las transformaciones se han instalado para conformar un nuevo tipo de empresario, con una nueva mentalidad y mayores requerimientos informativos en la secuencia de: los datos, la información y el conocimiento.

Pero lo anterior, no es solamente el patrimonio de las grandes organizaciones corporativas, es también una necesidad de las empresas medianas y pequeñas.

En el pasado y también en la actualidad, muchos fracasos en el mundo de los negocios, obedecen a fallas en los sistemas de información como soporte de las decisiones. Una actividad de fusión es una experiencia positiva; por lo general, los

participantes descubren un nuevo mundo de autenticidad, unos vínculos de las relaciones, libres del control convencional; se sienten propietarios de una visión compartida, emocionalmente involucrados y con soluciones creativas a problemas que existen desde hace mucho tiempo.

En este contexto Ribes (2009:12), señala los principios que considera más importantes de la fusión organizacional:

- **Microcosmos del todo:** la actividad de fusión incluye un microcosmos representativo del sistema organizativo relevante, incluyendo a todos los grupos que tengan algún interés en los temas sujetos a discusión.
- **Ceder el control:** cuando tres mil o cinco mil personas están realizando actividades facilitadas, los gestores tradicionales tiene que ceder el control.
- **La sabiduría del grupo:** la actividad de fusión reúne las experiencias personales y laborales de diversas personas; ellos conocen infinitamente mejor a la organización y su situación real que los expertos, consultores o facilitadores.

Frente a los determinantes del cambio organizacional y que facilitan o dificultan el proceso de fusión están el entorno de negocio, que es y seguirá siendo, muy complejo, cambiante e impredecible. Los procesos de cambio en general y específicamente los que se dan en las organizaciones, generan en las personas diversas reacciones que si son analizadas a fondo, resultan perfectamente comprensibles: angustia, temor, incertidumbre, tensión, añoranza por el pasado, son solo algunas de ellas.

Las consecuencias que se derivan de estas respuestas al cambio, afectan no solamente a los individuos, sino también al clima laboral de la empresa, sobre todo porque propician el surgimiento de conflictos interpersonales e intergrupales, baja

la productividad, al desviarse la atención del trabajo a la situación que se vive y proliferan los rumores.

El nivel de resistencia que se dará dependerá, por un lado, de la magnitud de la transformación que se pretende llevar a cabo y por otro, del grado de incertidumbre que provoque.

Los riesgosos cambios culturales, posibles despidos, reducción de estructuras, que puede implicar una fusión y el temor de especulación accionaria en torno a las integraciones, no deja mucho campo de acción para ejecutar las estrategias pre-fusión y por lo tanto, la comunicación interna, dispondría de información únicamente por etapas.

El clima organizacional, como elemento fundamental durante las fusiones, es el que permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

En este sentido es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuáles son los puntos críticos que afectan al personal, se convierte en un elemento clave para que sus empleados tengan mejores logros en sus objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño. Aunque es un elemento extenso y merecería un capítulo completo para desarrollar sus componentes e incidencia y participación en las fusiones se menciona su importancia como insumo para la gestión de la comunicación interna durante estas.

Actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, por eso se hace preciso renovar la gestión integral, impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado, para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la misión y los objetivos estratégicos.

Por esta razón es importante que los sistemas de información computarizados o sistematizados, que permitan tener una percepción oportuna del clima laboral, sean implementados en cada empresa, permitiendo de esta manera mejorar su forma de trabajo, logrando hacerse más competitivos, entendiendo que es lo que más le preocupa al personal, para que la integración sea exitosa.

La comunicación en procesos de cambio como las fusiones es una parte muy importante de la comunicación interna puesto que se ocupa de determinar la mejor manera de canalizar los mensajes que se intercambian los diferentes agentes colectivos o individuales que forman parte de la organización en un entorno que cambia, con alta incertidumbre y proliferación de canales informales. Es complejo comunicar una realidad en tránsito, por ejemplo la resultante de un proceso de fusión, adquisición o reestructuración.

#### **2.4.4. Herramientas de comunicación en las fusiones**

Adicional a las tradicionales herramientas de comunicación con las que cuenta una organización que atraviese una fusión, están las desarrolladas por otras ciencias como la administración y la psicología. Técnicas como la encuesta de Predicción del impacto del cambio – PIC -, (Correa, 2011:3), aplicada según su objetivo: “para determinar si el recurso humano asimilará o no un determinado cambio, sin exhibir un comportamiento disfuncional”, se ha implementado en las compañías que atraviesan fusiones en Colombia con el objetivo de medir los factores descritos en la siguiente tabla, que a su vez, permiten identificar en las empresas los factores positivos (comprensión, capacidad, voluntad, emociones, rol del líder), los de riesgo (cantidad, alcance, conocimientos, condiciones de trabajo, restablecimiento del *status quo*) y los inhibidores (tiempo, impacto personal, entendimiento del negocio, comportamientos, poder e influencia), para establecer las estrategias de intervención y materializarlas en un plan de acción.



Factor	Definición
<b>Cantidad</b>	Número de modificaciones en la manera de trabajar (#)
<b>Alcance</b>	Percepción del número de áreas que se verán afectadas por el cambio
<b>Tiempo</b>	Previsto para la implantación
<b>Comprensión</b>	Si los motivos de implantar Ser Uno - Concretos son claros y entendibles
<b>Impacto Personal</b>	Conocimiento previo o percepción de la forma como me afectará Ser Uno - Concretos
<b>Capacidad</b>	Tengo o puedo tener las habilidades para implantar Ser Uno - Concretos
<b>Voluntad</b>	Motivación por el cambio
<b>Entendimiento del negocio</b>	Necesidad de adaptarse o comprender una nueva forma de funcionamiento del negocio
<b>Emociones</b>	Cambios sobre la opinión relativa al comportamiento de las personas
<b>Conocimientos</b>	Necesidad de aprender cosas nuevas (entender el trabajo de una forma diferente)
<b>Comportamientos</b>	Modificaciones en las prácticas o en la rutina diaria (general)
<b>Condiciones de trabajo</b>	Variación importante en las políticas de trabajo previamente establecidas como consecuencia del cambio: manejo de equipos, horarios, salarios, estabilidad.
<b>Poder e influencia</b>	Cambio en la forma de relacionarse con los demás
<b>Reestablecimiento del Status Quo</b>	Grado en que el status quo no puede ser reestablecido si el cambio prueba ser inaceptables "Reversa".
<b>Rol del patrocinador</b>	Percepción sobre el papel de líder y facilitador que ejerce el "jefe inmediato"

Tabla 8. Factores para la predicción del impacto del cambio en la organización.. Fuente: Correa (2011:4).

Los planes de comunicaciones que acompañan los procesos de fusión generalmente parten de los resultados de herramientas como el PIC y se construyen con un enfoque participativo-persuasivo, orientado al entendimiento y basados en la evidencia recolectada por los equipos de gestión del cambio, con el enfoque puesto en que su centro no sea lo mediático, informando las novedades de la fusión, orientado a mitigar los impactos y basado en la promesa.

De igual forma, se ha empleado para el acompañamiento desde comunicaciones en procesos de fusión, la herramienta de la curva de la resistencia al cambio versus el tiempo, la cual plantea llevar el proceso informativo por las diferentes etapas, con el objetivo de dar a conocer el proyecto, ayudar a comprenderlo, comprometer y consolidar en el personal interno la asimilación de la nueva empresa.

El modelo de la curva del cambio tiene su origen en el trabajo de Kübler-Ross (1969 citado en Correa 2011:15), a través de seis etapas: negación, enojo, depresión, miedo, negociación y aceptación:

- **Negación:** no me siento bien, esto no me puede estar pasando, no a mí. La negación es solamente una defensa temporal para el individuo. Este sentimiento es generalmente reemplazado con una sensibilidad aumentada de las situaciones e individuos que son dejados atrás después de la muerte.
- **Enojo:** ¿Por qué a mí?, ¡No es justo!, ¿cómo me puede estar pasando esto a mí? Una vez en la segunda etapa, el individuo reconoce que la negación no puede continuar. Debido a la ira, esta persona es difícil de ser cuidada por sus sentimientos de ira y envidia. Cualquier individuo que simboliza vida o energía es sujeto a ser proyectado desde el resentimiento y la envidia.
- **Negociación:** haré cualquier cosa por un par de años más. La tercera etapa involucra la esperanza de que el individuo puede de alguna manera posponer o retrasar la muerte. Usualmente, la negociación por una vida extendida es realizada con un poder superior a cambio de una forma de vida reformada. Psicológicamente, la persona está diciendo: entiendo que voy a morir, pero si solamente pudiera tener más tiempo.
- **Depresión:** estoy tan triste, ¿por qué hacer algo?; voy a morir, ¿qué sentido tiene?; extraño a mis seres queridos, ¿por qué seguir?. Durante la cuarta etapa, la persona que está muriendo empieza a entender la seguridad de la muerte. Debido a esto, el individuo puede volverse silencioso, rechazar visitas y pasar mucho tiempo llorando y lamentándose. Este proceso permite a la persona moribunda desconectarse de todo sentimiento de amor y cariño. No es recomendable intentar alegrar a una persona que está en esta etapa. Es un momento importante que debe ser procesado.
- **Aceptación:** esto tiene que pasar, no hay solución, no puedo luchar contra la realidad, debería prepararme para esto. La etapa final llega con la paz y la comprensión de que la muerte está acercándose. Generalmente, la persona en esta etapa quiere ser dejada sola. Además, los sentimientos y el dolor físico

pueden desaparecer. Esta etapa también ha sido descrita como el fin de la lucha contra la muerte.

Posteriormente Dennis T. Jaffe y Cynthia D. Scott (1969 citado en Correa 2011:15), adaptaron el modelo al proceso de cambio organizacional, a través de cuatro etapas: negación, resistencia, exploración- compromiso, y crearon el modelo de la curva del cambio.

La curva del cambio es un instrumento diseñado para guiar a las personas, grupos y organizaciones a entender, aceptar y administrar el proceso de cambio. Se emplea principalmente en las etapas tempranas del cambio o cuando la resistencia al cambio es significativa. La audiencia ideal son individuos sujetos de un cambio que ellos mismos no iniciaron.

La curva del cambio para los procesos de comunicaciones consiste en cuatro etapas: negación, resistencia, exploración y compromiso, que normalmente se dan en secuencia. Sin embargo, puede ocurrir también que el orden se altere e incluso que se dé un retroceso, asimismo, la velocidad del cambio puede variar, siendo el objetivo final alcanzar la etapa de compromiso. -Ver figuras siguientes de vivencia de proceso de cambio.

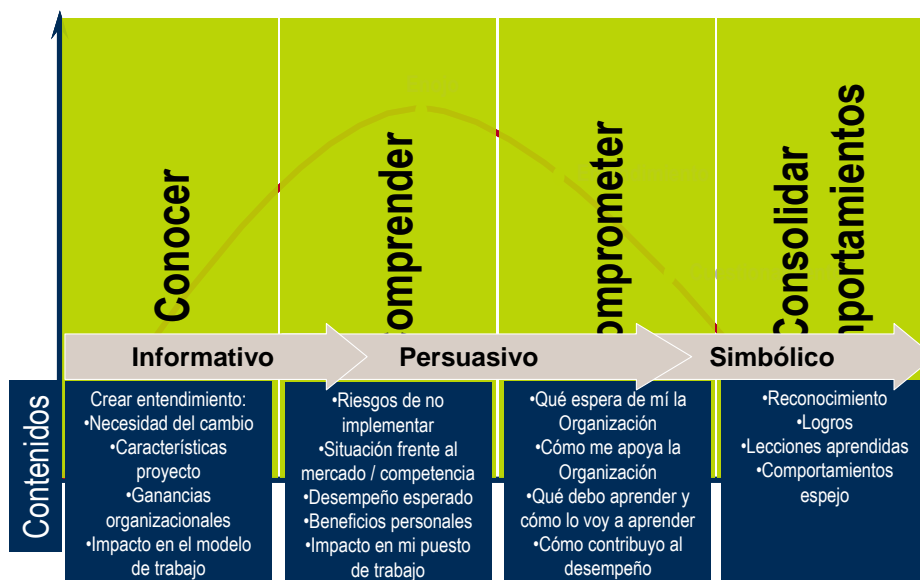
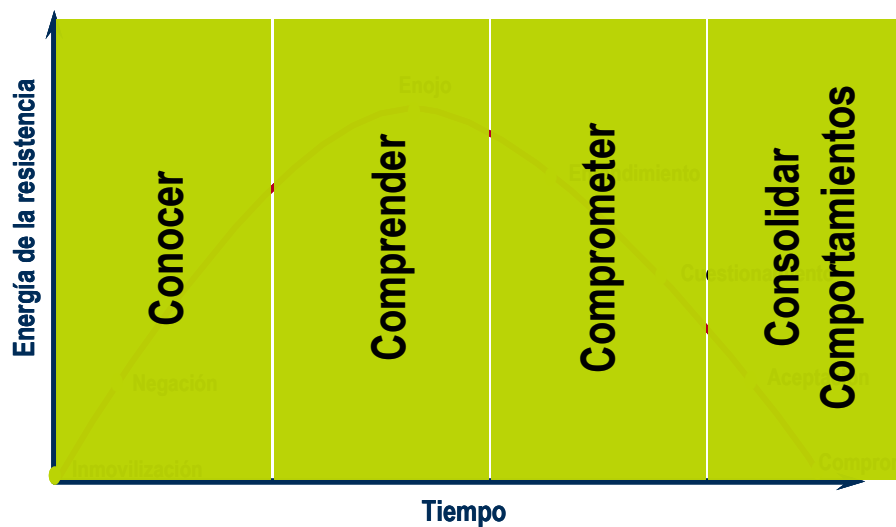
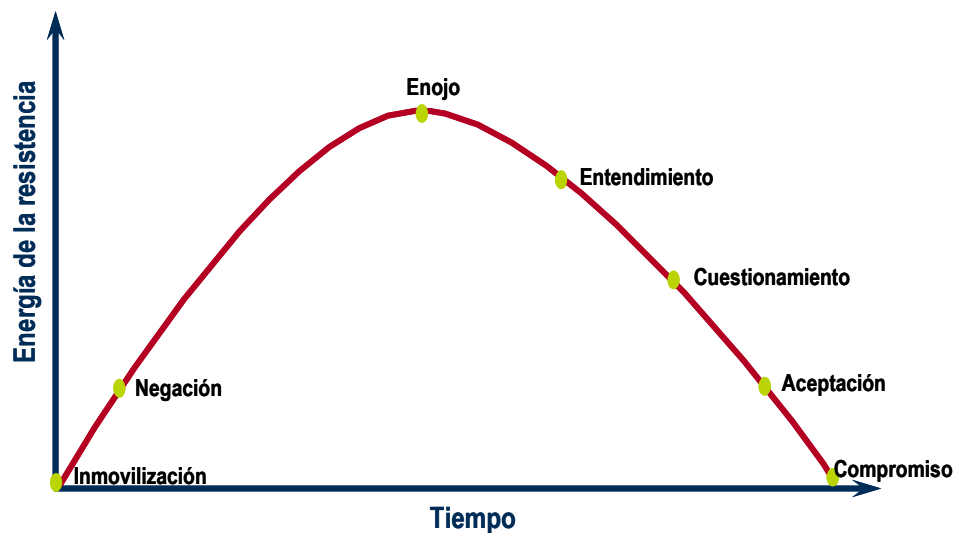


Figura 12. Vivencia de procesos de cambio. Fuente: Correa (2011:10).

Usualmente, las propuestas de acompañamiento plantean hacer énfasis en la comunicación directa, implementar acciones segmentadas para llegar de manera efectiva a los públicos identificados de acuerdo con el mapeo de los procesos, aprovechar los medios internos existentes y tener claros los criterios de intervención con el personal, saber qué se les quiere comunicar, cómo se espera que se sientan una vez conozcan esa información, qué quieren ellos saber, qué quiere la dirección que ellos hagan y finalmente qué cambio se espera de ellos.

De igual forma, se identifican como los errores más comunes en este tipo de procesos: llegar tarde a comunicar, informar con el silencio, enfatizar en el futuro y desconocer el pasado y el presente, ignorar los sentimientos y las percepciones, no segmentar, desconocer los modelos mentales previos y convencer en lugar de motivar, entre otros.

En una situación de cambio se hace vital tener en cuenta estas directrices comunicativas enunciadas por Ribes (2005:18):

- Consolidar espacios de comunicación y comunicar al 100 por ciento de los trabajadores
- Ayudar a la comprensión sin alimentar las expectativas secretas y no generar expectativas que no se pueden cumplir
- Comunicar también las dificultades
- No reconsiderar constantemente las decisiones ni enviar mensajes cruzados en sentido contrario: comunicar poca convicción y determinación
- Convertir la amenaza, angustia o negación en compromiso, serenidad, ilusión y determinación
- Tener presente que comunicar no es solo informar; asegurarse de que la información se entiende y se asimila

Conseguir todo esto implica crear sólidos espacios de conversación donde se generen vínculos, espacios de seguridad y donde los integrantes de la organización pueden asimilar el proceso de cambio.

Entre las herramientas que sirven a la comunicación interna para comunicar estos procesos de cambio durante la fusión, están las mencionadas anteriormente cuando se describía la comunicación ascendente, la descendente y la horizontal, entre las que se cuentan: las *intranets*, revistas, boletines, periódicos, campañas internas y otras que pueden ser complementadas por:

- **Espacios de conversación:** espacios para conducir sesiones pautadas de comunicación con personas representativas de los diversos grupos de la organización, de manera que puedan recogerse sus impresiones y puedan acompañar el proceso de cambio.
- **Trabajo sobre resistencias:** en las sesiones de comunicación se precisan materiales que inviten a la participación.
- **Canales de acompañamiento:** mecanismos para canalizar las incertidumbres del proceso de cambio.
- **Anticipación:** hay que tener preparado el plan de comunicación interna antes de iniciar en pleno proceso de cambio.

La comunicación interna en fusiones se debe gestionar desde un enfoque integral y multipropósito, usando las herramientas y liderando el papel clave que tiene en los procesos de cambio, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa que se busca potenciar con el proceso de fusión.

## 2.5. Comunicación interna en Colombia

En el entorno colombiano no son abundantes las investigaciones que den cuenta de la manera cómo se utiliza la comunicación en las organizaciones y los beneficios que aporta a dichas entidades. Salas (2011:8), realizó un acercamiento a la comunicación en Iberoamérica y Colombia, donde identifica que “para el siglo XXI, tanto en Iberoamérica como en Colombia, la función del comunicador organizacional evoluciona y se transforma; se integra al proceso estratégico de acuerdo con el entorno, se enfoca en la estrategia y se transforma para recuperar al ser humano y ser más relacional que racional con el medio”. Las estrategias de comunicación en este nuevo modelo aspiran a ofrecen al receptor elementos que le faciliten la oportuna toma de decisiones y la elección correspondiente.

Hasta la mitad del siglo XX, las organizaciones latinoamericanas reproducían prácticas de comunicación trasladadas por empresas multinacionales que se establecían en la región y que incluían en sus organigramas el departamento de comunicación, una función hasta entonces desconocida entre los profesionales locales. A partir de las últimas décadas del siglo XX, con el fenómeno de la globalización y el avance de la tecnología, la sociedad latinoamericana se transformó, lo que generó cambios en los comportamientos de los ciudadanos. La intensidad del comercio global obligó a las organizaciones a adoptar una postura más transparente y ética en sus acciones y a alinear sus objetivos estratégicos para respaldar relaciones responsables con sus *stakeholders* y promover la sostenibilidad económica, ambiental y social. (Preciado, et al., 2013:11).

Autores como Naranjo (2004:77), han enmarcado la comunicación como complemento de la cultura organizacional, ubicándolas como eje articulador de las relaciones en la empresa; es así como enuncia que “es importante afirmar que la cultura es el marco de referencia de la comunicación, es decir, la comunicación no es solo una interacción simbólica entre individuos, sino, ante todo, unos

proceso de intercambios continuos y conflictivos de modelos del mundo, de representaciones mentales, de construcciones de la realidad, de actitudes existenciales”.

En Colombia, las disciplinas de comunicación social y comunicación organizacional son relativamente nuevas. Mientras que la comunicación social no lleva más de 30 años en la academia y apenas 15 años en algunas empresas; la organizacional, apenas se está adoptando como posgrado desde hace cuatro años y su materialización en el campo empresarial, es un proyecto embrionario en algunas entidades. Entre los años 80 y 90, el país se moderniza en tecnología de comunicación, sobre todo en radio, prensa y T.V.; sin embargo, no se ha construido una comunicación para la convivencia. (Castaño, et al., 2000:18).

Las teorías de los procesos comunicativos en las organizaciones colombianas han estado circunscritas a la evolución funcional e influencia estratégica que se han dado en el mundo.

Como lo enuncia Muñoz (1996:33), para las compañías colombianas por varios años “la comunicación se suponía como una relación lineal entre interlocutores, siendo uno de ellos un emisor y el otro un receptor y lo que había entre los dos era un código, un canal y por supuesto, un mensaje. El punto tal vez más importante de este pensamiento cibernético era que el lenguaje mostraba el mundo real. Había absoluta correspondencia entre el lenguaje y la cosa o entre la cosa y la representación de la cosa. Y uno no dudaba de eso”.

El procesamiento de la información, la producción para los medios de comunicación masiva y la industria cultural, en los campos de la ciencia, la economía, la cultura, la política y en general la vida y el desarrollo social, ha constituido la orientación más frecuente del ejercicio de la comunicación en Colombia. A su vez ellas se han configurado desde enfoques contruidos a



partir del esquema conceptual mecanicista del estímulo-respuesta y la mirada a la comunicación social desde posturas que retoman el esquema de la comunicación de Sahannon y Weaver (1949, citado en Montoya, 2000:57), (estímulo-receptor-mensaje-aparato de control-efectos-respuesta-retroalimentación). Estos paradigmas han marcado de manera predominante, la pregunta, la práctica y la producción teórica que desde la década de los 60 se estimuló con la creación de las universidades colombianas y latinoamericanas de Escuelas, Departamentos y Facultades de Comunicación Social. (Montoya, 2000:58).

El interés por lograr una mayor comprensión de los procesos comunicativos o bien en incidir en su transformación continuó en Colombia como se daba en Latinoamérica, con una orientación, en la década de los 70, a estudiar los medios de comunicación como la prensa, la radio y la televisión, centrados en la descripción de sus características, legislación, participación y contribución en los procesos de desarrollo rural, difusión de innovaciones, entre otros. Como lo enuncia Beltrán (1980:58), “las investigaciones en comunicación social en América Latina se caracterizaban por una mirada a los medios de comunicación de una manera aislada del contexto social, por el encasillamiento en la disciplina, por el énfasis en lo descriptivo y cuantitativo, por la falta de marco conceptual propio”.

La disciplina dejó su carácter instrumental de la mano de teóricos como Jesús Martín Barbero (1996:18), quien propone abordar la comunicación como una cuestión de cultura, de culturas y no solo de ideologías; la comunicación como cuestión de sujetos, de actores y no solo de aparatos y de estructuras, la comunicación como una cuestión de producción y no solo de reproducción y desde una mirada crítica, la posibilidad de darle a la comunicación y a la tecnología un nuevo uso potenciando esta unión, de tal forma, que la tecnología que desarrollan los medios de comunicación, estén al servicio de las comunidades, en este caso, las colombianas, del lado de los desarrollos subjetivos y del hombre en general; desmitifica la concepción alienante de los *mass media* y

propone a la educación, a la empresa, a la política, su utilización, desde una mirada que sin desconocer su papel trascendental en la multiplicación del consumo, abra la posibilidad de potenciar la formación educativa, política y cultural de la sociedad.

También aparece en la escena nacional en los años 90, el modelo macrointencional de comunicación de Bernardo Toro (1999:4), construido durante algo más de diez años, entre 1985 y 1999, por el investigador y su equipo de comunicadores de la Fundación Social de Colombia, modelo que asume la comunicación como clave en la construcción de un proyecto de nación con énfasis en la comunicación y se ha aplicado al ámbito interno corporativo, propone una interpretación de los elementos clásicos de la comunicación: emisor, mensaje, receptor y del proceso mismo de la comunicación, aplicados a la idea de la movilización social.

Toro, et al., (2001:2), define la naturaleza de la comunicación como “un momento constitutivo de la producción cultural, en cuanto los procesos comunicativos (sistemáticos o no), al hacer circular, competir y colectivizar sentidos, concepciones y significaciones, contribuyendo a transformar los conocimientos, las actitudes y los valores frente a la vida”.

Al referirse a la comunicación en su función comunicativa enuncia que ésta, en sí misma es vacía, es decir que no tiene un contenido propio y para estas afirmaciones parte de los presupuestos de que:

- La comunicación para ser efectiva tiene que ser comunicación de un proyecto de intervención
- La comunicación no se define por los medios que usa, sino por el sentido del proyecto que busca comunicar y movilizar

Desde esta concepción, en el modelo macrointencional la comunicación puede ser usada desde dos grandes perspectivas:

- Para potenciar las intervenciones dadas desde otras áreas, es decir, para apoyar una intervención particular
- Como intervención en sí misma, es decir, la comunicación usada para movilizar sectores específicos de población (Comunicación Macrointencional)

Para comprender el concepto de Comunicación Macrointencional, Toro, et al. (2001:2) hace la siguiente distinción:

**Comunicación masiva:** se dirige a personas anónimas. Se construye sobre códigos estándar percibibles y decodificables por sectores amplios de población.

**Comunicación micro:** se dirige a personas por su especificidad o diferencia. Se construye sobre características propias y diferenciales del receptor.

**Comunicación macro:** se dirige a personas por su rol, trabajo u ocupación. Se construye sobre códigos propios de una profesión u ocupación. (Toro, et al., 2001:2).

#### **2.5.1. Comunicación y movilización social: Modelo de Comunicación Macrointencional**

En cuanto a la comunicación y a la movilización social, el modelo de comunicación macrointencional enuncia que colectivizar una propuesta de cambio es una de las mayores dificultades que tienen que resolver los líderes.

Aunque exista el conocimiento, la capacidad institucional y los recursos para hacer una reforma o introducir una innovación o un cambio social, solo es posible hacer cambios en la sociedad a través de la convocatoria de la voluntad de los actores implicados; es decir, de las personas que puedan convertir en acciones y decisiones cotidianas los procesos y logros que requiere una reforma, innovación, proyectos de programa. Cualquier cambio requiere convergencia de intereses (política); convocatoria de voluntades (erótica, deseo), nuevas formas de comprender y ordenar la realidad (teoría). Se requiere también, que las personas involucradas en el cambio (los actores), puedan identificar qué tipo de decisiones pueden tomar y cuáles instrumentos están a su alcance para contribuir con los propósitos del cambio (instrumento de acción y de participación). No es suficiente que una reforma, innovación, proyecto o programa, esté bien diseñado y financiado. Es necesario, además, que sea bien comunicado, que movilice voluntades y deseos. Los aspectos comunicativos y de movilización son generalmente olvidados en los procesos de cambio y por lo tanto, no se les asignan presupuestos, ni estrategias adecuadas. En algunas ocasiones se asignan recursos para campañas publicitarias, sin atender que la publicidad es una estrategia importante, pero es insuficiente para la movilización social. (Toro, et al., 2001:3).

En términos generales la movilización social en el modelo de comunicación macrointencional, se entiende como “la convocatoria de voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común, bajo una interpretación y un sentido compartido. Según sus autores, la clave para lograr una movilización exitosa, es poder identificar el conjunto de re-editores que pueden movilizar y comprometer a las personas que se requieren para lograr los propósitos establecidos. Una reforma social ocurre cuando se logra afectar la vida cotidiana de la sociedad”. (Toro, et al., 2001:4).

La comunicación macrointencional tiene como propósito central proponer una interpretación de los elementos clásicos de la comunicación: emisor, mensaje, receptor y del proceso mismo de la comunicación, aplicados a la idea de la movilización social. Las respuestas a las preguntas acerca de cómo interpretar el papel de los medios masivos en la movilización y sobre todo de cómo relacionar su verdadero poder de incidencia con los procesos organizativos que son los que esencialmente producen esa movilización, se apoyan, en este modelo de comunicación macrointencional, en el principio de las mediaciones formulado por investigadores contemporáneos de la comunicación, según el cual cuando se envía un mensaje al conjunto de la sociedad, éste llega a su destinatario final mediado por las interpretaciones de múltiples intermediarios, quienes son los que finalmente le confieren un sentido y lo hacen comprensible y aprehensible para ese destinatario final.

De allí la idea de la reedición, Toro (1999:10), que parte de “asumir que nadie reproduce ni multiplica un sentido en forma mecánica, sino que lo apropia y al hacerlo lo convierte en su propio contenido y por consiguiente, es autónomo en la generación de su mensaje, en su articulación y la de su público a la movilización”.

Otros aportes significativos del modelo macrointencional son la diferenciación entre quién asume la decisión de poner en marcha la movilización mediante su voluntad política y la provisión de los recursos necesarios (productor social) y quién hace la movilización propiamente dicha desde el punto de vista técnico y comunicacional (editor social) y la aplicación del concepto de red como motor estructural de la movilización.

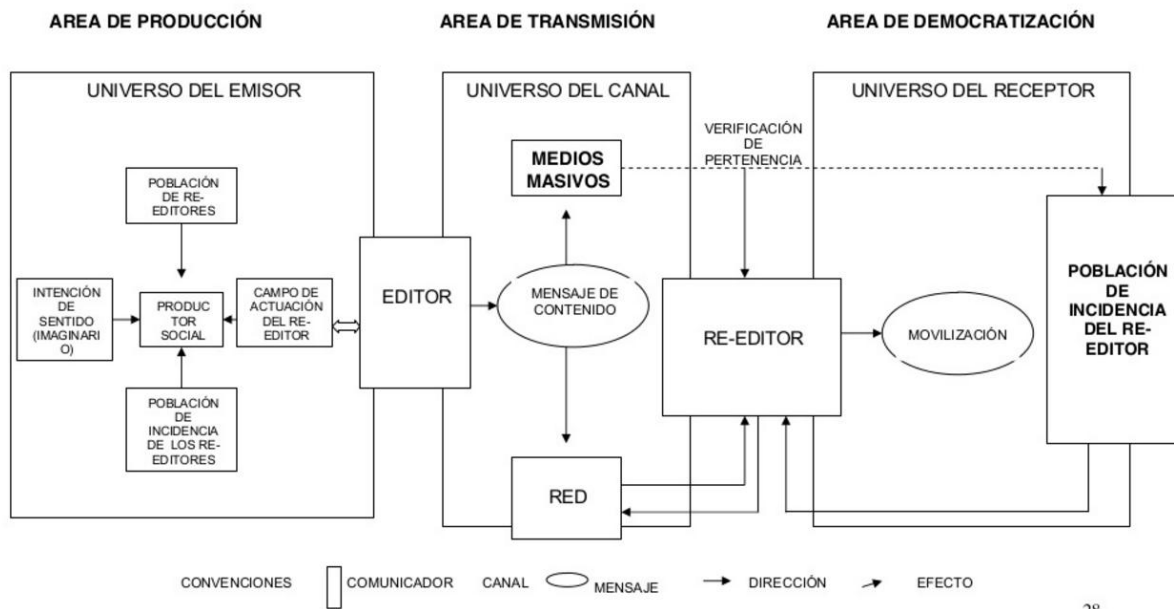


Figura 13. El Modelo de Comunicación Macrointencional. Fuente: Toro (2001:28).

La comunicación en el modelo de comunicación macrointencional es una convocatoria hecha por un productor social, dirigida a re-editores sociales determinados, a través de redes de comunicación directa, apoyada con medios masivos y orientados a generar modificaciones en los campos de actuación de los re-editores en función de un propósito colectivo. Por dirigirse a re-editores sociales legítimos, la comunicación macrointencional es una comunicación pública (que conviene a todos). Es una comunicación que carece de instrumentos de coacción y se fundamenta en el compromiso autónomo del re-editor. Por eso, la movilización participada es democrática y requiere de un modelo de comunicación que se explica a continuación con sus elementos:

- **Productor social:** la comunicación macrointencional requiere de la existencia de un productor social que tenga la intención de afectar el campo de actuación de los re-editores, con fines determinados. Se entiende por productor social, la persona o institución que tiene la capacidad de crear condiciones económicas, institucionales, técnicas y profesionales para que un proceso comunicativo ocurra.

- **El editor:** hablar de re-editores supone la existencia de un editor. No es suficiente que el productor tenga la intencionalidad de convocar a los re-editores a producir modificaciones en su campo de actuación. La comunicación macrointencional requiere que los mensajes sean editados, es decir, que se conviertan en formas, objetos, símbolos y signos adecuados para el campo de actuación del re-editor de modo que pueda usarlos, decodificar y recodificarlos según su propia percepción. El editor (persona o institución) es fundamental en este tipo de comunicación. El éxito de la movilización participada depende de la forma cómo se introduzca el mensaje y se acceda al campo de actualización del re-editor, el cual posee una cultura propia, conoce profundamente su campo de actualización y tiene cosmovisión propia. Cómo estructurar los mensajes, qué códigos se requieren para que el mensaje sea percibido por el re-editor y lo pueda convertir en formas de sentir, de actuar y de decidir en función de un imaginario, son las preguntas del editor. Es evidente que a mejor conocimiento del campo de actuación del re-editor (su forma de producir sentidos, su simbología, su auto percepción, entre otros), las posibilidades de acertar son mayores. Esta es la importancia de la investigación cultural.
- **Re-editor social:** ese término designa a una persona que por su rol social, y desde su campo de actuación, tiene la capacidad de readecuar mensajes, según circunstancias y propósitos, con credibilidad y legitimidad. Dicho de una forma popular, es una persona que tiene público y es reconocido socialmente. Los políticos, los educadores, los párrocos, los gerentes, los líderes sociales comunitarios son re-editores activos. Por su profesión y la credibilidad que tiene, frente a su público propio, pueden legítimamente introducir, modificar o negar mensajes, según circunstancias y propósitos.
- **Campo de actuación del re-editor:** la comunicación macrointencional está dirigida a buscar que el re-editor haga modificaciones específicas en su campo de actuación. Todo re-editor, por su rol social, tiene un campo o espacio de actuación que le es propio. A este campo concurren factores, conceptos y

decisiones; unas que son modificables por el re-editor mismo y otros que son modificables por otros actores. La efectividad la comunicación macrointencional para la participada, depende del conocimiento que se tenga del campo de actuación, de los diferentes re-editores involucrados en un propósito. La existencia de investigación y literatura válida, acerca de un campo de comportamiento del re-editor o por la actuación propia de otros actores. No sobra insistir que la factibilidad de una movilización está relacionada con la posibilidad de proponer el re-editor la modificación de variables y factores que están bajo su dominio cotidianamente y con las relaciones que él pueda establecer con el imaginario propuesto como convocatoria.

- **Las redes de comunicación directa:** la comunicación macrointencional requiere que el productor social pueda acceder a comunicarse directamente con los re-editores que quiere convocar a la movilización. Esto garantiza también que los re-editores se puedan comunicar con el productor social y el editor. La comunicación macrointencional no supone que el productor social conozca personalmente al re-editor. Se requiere que él lo pueda ubicar según su rol, y su campo de actuación, para convocarlo y proveerlo de los mensajes e instrumentos para la actuación en función del imaginario y los objetivos propuestos.
- **Los medios de comunicación masiva:** una comunicación macrointencional para la movilización participada se requiere posicionar el imaginario y colectivizar la actuación de los re-editores. La fuerza de convocatoria del imaginario depende de su naturaleza y de la difusión y legitimación pública que tenga, tanto para el re-editor como la opinión pública. El re-editor necesita saber que los otros saben que él está haciendo modificaciones en su campo de actuación a favor del imaginario y los objetivos. Además, requiere tener algún grado de certeza de que los otros re-editores, de su misma categoría, están modificando su campo de actuación hacia el imaginario y objetivos propuestos



(sentido de colectivización). Los medios masivos son fundamentales para la colectivización y percepción pública del imaginario. Esto sin detrimento de las convocatorias colectivas en espacios públicos, que la experiencia muestra importantes.

- **La colectivización:** se entiende como la certeza que tiene cada participante que lo que él hace, está siendo hecho por muchos otros participantes, por las mismas razones y sentidos.

Son muchos los aspectos que se deben considerar en el diseño de una acción comunicativa, entre otros: el problema a abordar, el propósito y los contenidos de la movilización, actores estratégicos y sus campos de actuación; duración y alcance de la movilización; análisis de recursos, adecuación y creación de condiciones para la movilización, selección de estrategias comunicativas y de medios; selección y producción de instrumentos para la movilización: administración y evaluación del proceso. La imagen relacionada a continuación presenta una descripción lógica de este proceso para el productor social. (Toro, et al., 2001:4).

## DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA A MOVILIZAR (CONVOCAR)



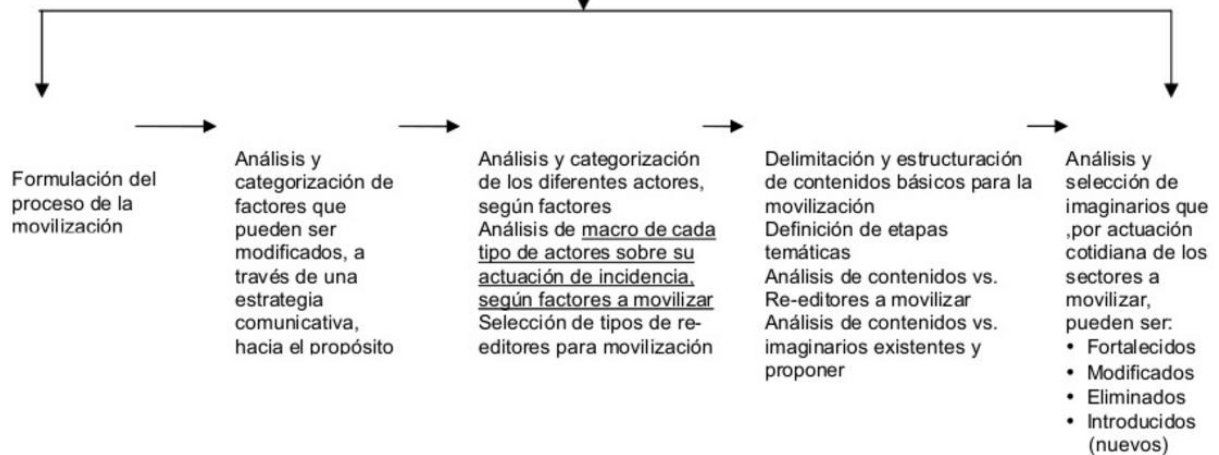
### DOCUMENTACIÓN DEL PROBLEMA



## FORMULACIÓN DE UN HORIZONTE ATRACTIVO Y DESABLE –UN GRAN “IMAGINARIO”



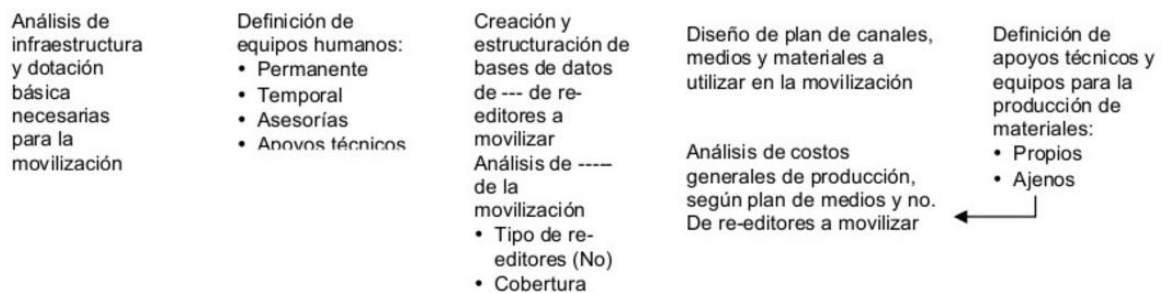
### DELIMITACIÓN DE CONTENIDOS Y SELECCIÓN DE ACTORES A MOVILIZAR

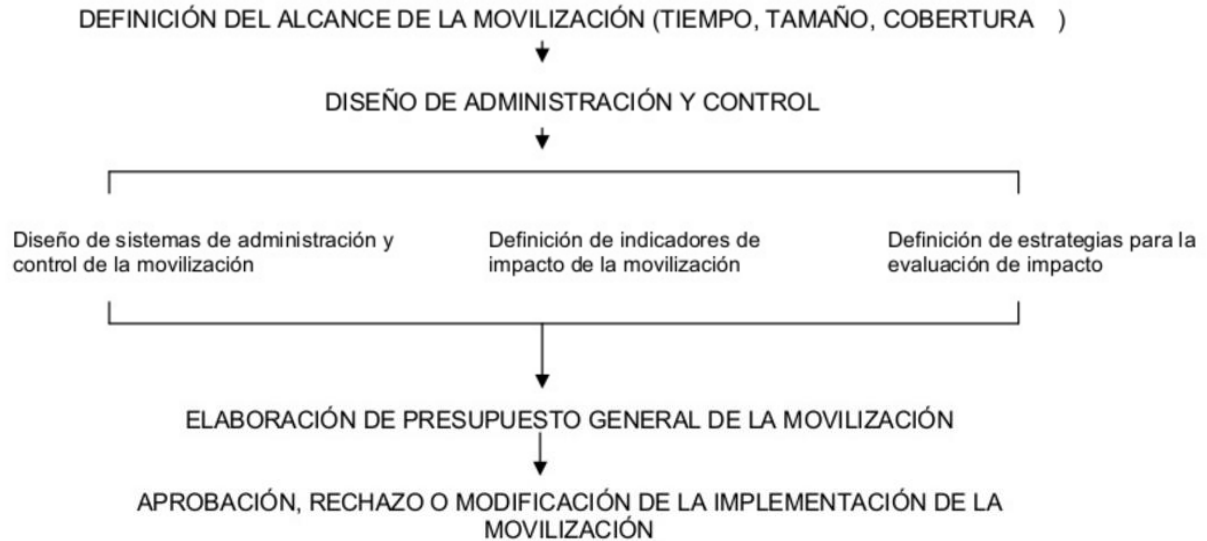


Formulación detallada de decisiones y actuaciones cotidianas, según tipos de re-editores a movilizar



### ANÁLISIS Y CREACIÓN DE CONDICIONES (TÉCNICAS, OPERATIVAS Y ECONÓMICAS) PAR LA MOVILIZACIÓN





*Figura 14.* Elementos básicos para el análisis y toma de decisiones del productor social en un proyecto de comunicación y movilización social. Fuente: Toro (2001:32).

### 2.5.2. Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa –MCPOI-

Otra de las teorías desarrolladas en Colombia en torno a la comunicación interna, se materializa en el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa–MCPOI- , el cual ofrece una visión de la gestión de la comunicación por componentes o ámbitos -Corporativo, Organizacional, Informativo y para la Movilización- y que se desarrolló con el objetivo estratégico de ofrecer a las entidades un enfoque y una metodología para diseñar su gestión de comunicaciones, donde no solamente se propongan establecer unas buenas relaciones con los medios de comunicación y garantizar la difusión de las actuaciones de las entidades, sino que contribuyan con la consolidación de una cultura organizacional fundada en los principios de la función pública y encaminada a movilizar internamente a los servidores públicos en sintonía con los objetivos estratégicos propios de cada entidad y con el cumplimiento de los fines esenciales del Estado (Jaramillo, et al, 2004:3).

En el siguiente cuadro se presentan de manera sintética las principales características del modelo general de comunicación pública.

MODELO GENERAL DE COMUNICACIÓN PÚBLICA
La comunicación pública, se propone como:
Un <i>modelo de comunicación</i> para la vinculación de la sociedad y de las organizaciones a la movilización colectiva en torno a propósitos de acción mancomunada.
Una <i>metodología</i> de fortalecimiento de la participación, la formación ciudadana y la acción política, en cuanto reconoce:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La <i>intención democrática</i> como principio de participación que parte de y regresa al interés común.</li> <li>• El <i>empoderamiento</i> como proceso de legitimación o validación de propuestas sometidas a la deliberación colectiva.</li> <li>• La <i>construcción colectiva</i> como una posibilidad de articulación comunicativa de procesos de concertación entre organizaciones o entre áreas de la misma organización sobre la base de objetivos programáticos concretos.</li> <li>• La <i>decisión ilustrada</i> como una opción de asumir la deliberación colectiva para documentar y enriquecer las decisiones sin caer en un participacionismo sin consecuencia.</li> </ul>
Un <i>enfoque</i> de planeación estratégica de la comunicación organizacional que parte de la voluntad política de la alta dirección.
Una <i>estrategia</i> para movilizar en torno a un propósito, que se relaciona de diversas maneras con los diferentes sujetos sociales:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “<i>Interpelación diferenciada</i>” en cuanto reconoce a los sujetos, organizaciones e instituciones con sus estilos, enfoques y contextos específicos; sus competencias, saberes y liderazgos sociales.</li> <li>• “<i>Interacción comunicativa</i>” con cada mediador en forma autónoma, particular y en función de sus propios intereses y los de su audiencia.</li> </ul>
Una <i>red de acción</i> comunicativa.

Tabla 9. Características del modelo general de comunicación pública. Fuente: Jaramillo, et al, (2004:24).

El Modelo General de Comunicación pública desarrolla una clasificación de los campos de actuación de la comunicación en las organizaciones. Esta clasificación, parte de imaginar un gran cerebro en el cuál se gestan y gestionan los procesos comunicativos, conformado por cuatro grandes lóbulos o cuadrantes, que a la vez corresponden a cuatro especializaciones de la práctica comunicativa en las

entidades: la comunicación corporativa, la comunicación informativa, la comunicación para la interacción y la comunicación organizacional:



*Figura 15.* Campos de actuación de la comunicación en las organizaciones. Fuente: Jaramillo, et al, (2004:25).

- **Comunicación organizacional:** es el campo de actuación de la comunicación que busca garantizar la organicidad y coherencia de las entidades desde el punto de vista de la adecuada articulación de acciones y esfuerzos para lograr el propósito misional. Este es un campo fundamental, pues de su acertado manejo dependen las señales que la entidad envía hacia la sociedad, señales que, inevitablemente, revierten sobre su imagen y condicionan sus márgenes de credibilidad.
- **Comunicación informativa:** es el campo de actuación de la comunicación pública que busca garantizar que las entidades se expresan frente a la sociedad y le comuniquen su relato; escenario comúnmente asociado a los medios de comunicación y de manera más específica al periodismo, en el que se juegan la veracidad, transparencia, suficiencia y oportunidad de la información emitida hacia la sociedad y donde operan el manejo de medios y las oficinas de prensa.

- **Rendición de cuentas a la sociedad:** es un campo derivado de la comunicación informativa, específico de las entidades del Estado y que solamente es posible desde una práctica de la comunicación organizacional fundada en la aplicación del precepto constitucional de la publicidad. (Jaramillo, et al., 2004:26).

Con el panorama expuesto, la implementación de los modelos presentados y el ejercicio práctico de la comunicación, se puede afirmar que Colombia no ha sido ajena a la incorporación de los desarrollos en materia de investigación en comunicaciones en las empresas, esto, entre otros objetivos, con el propósito de lograr organizaciones más flexibles con capacidad de reacción ante mercados cambiantes y como cohesionadora fundamental del equipo humano para el logro de las metas corporativas.

### **2.5.3. Aportes desde otras disciplinas a la comunicación interna en Colombia**

Durante varios años, el ejercicio de la comunicación organizacional fue una práctica que carecía de investigación, más allá de la descripción de lo que es típico del ejercicio, sin haber sido puestas a prueba por medio de la formalidad investigativa, las teorías científicas se apoyaron en las teorías clásicas de la administración para su funcionamiento y aporte para la gestión de la comunicación interna en Colombia:



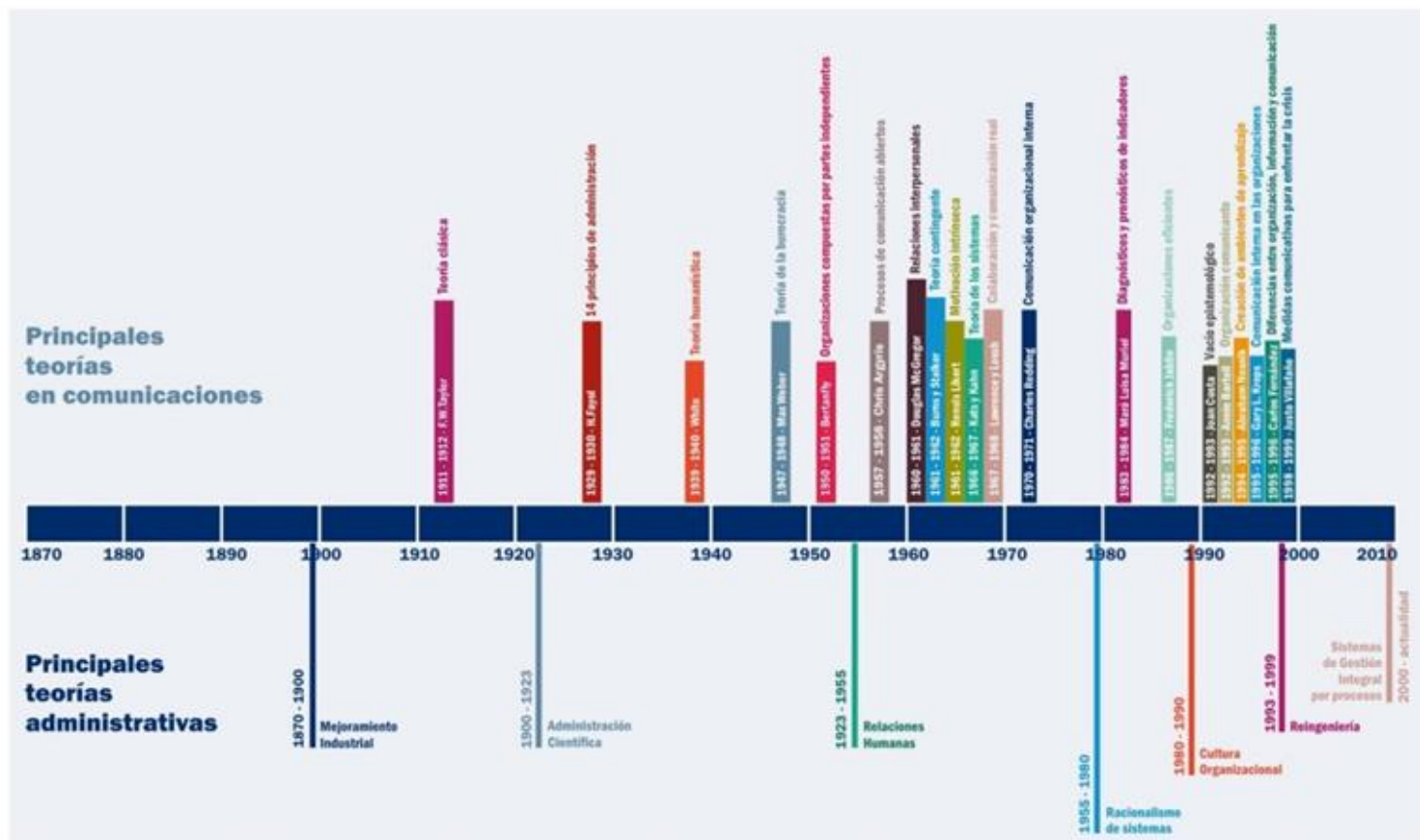


Figura 16. Evolución de las teorías administrativas y en comunicaciones. Fuente: elaboración propia.

Meioramiento Industrial	1870-1900
Administración Científica	1900-1923
Relaciones Humanas	1923-1955
Racionalismo de sistemas	1955-1980
Cultura Organizacional	1980-1990
Reingeniería	1993-1999
Sistemas de Gestión Integral por procesos	2000-2010
Planeación en términos de Metas Estratégicas Grandes y Ambiciosas (Mega)	2010- actual

Tabla 10. Principales teorías administrativas. Fuente: elaboración propia (2011).

Autor	Año	Teoría
F.W. Taylor	1911-1912	Teoría clásica
H. Fayol	1929-1930	14 Principios de administración
White	1939-1940	Teoría humanística
Max Weber	1947-1948	Teoría de la burocracia
Bertalanffy	1950-1951	Organizaciones compuestas por partes independientes
Chris Argyris	1957-1958	Procesos de comunicación abiertos
Douglas McGregor	1960-1961	Relaciones interpersonales
Burns y Stalker	1961-1962	Teoría contingente
Rensis Likert	1961-1962	Motivación intrínseca
Katz y Kahn	1966-1967	Teoría de los sistemas
Lawrence y Lorsch	1967-1968	Colaboración y Comunicación real
Charles Redding	1970-1971	Comunicación organizacional interna
María Luisa Muriel	1983-1984	Diagnósticos y pronósticos de indicadores
Frederick Jablin	1986-1987	Organizaciones eficientes
Joan Costa	1992-1993	Vacío epistemológico
Annie Bartoli	1992-1993	Organización comunicante
Abraham Nosnik	1994-1995	Creación de ambientes de aprendizaje
Gary L. Krepes	1995-1996	Comunicación interna en las organizaciones
Carlos Fernández Collado	1995-1996	Diferencias entre organización, información y comunicación
Justo Villafañe	1998-1999	Medidas comunicativas para enfrentar crisis
Linda Putnam	2001-2002	Comunicación del habla
Cees Van Riel	2003-2004	Tres formas importantes de comunicación
José Luís Piñuel	2006-2007	Legitimación de procesos en Comunicación
Irene Trelles Rodríguez	2008-2009	Recorrido histórico comunicación.
David Ulrich, Marshall Goldsmith	2010 - actualmente	La comunicación con enfoque desde el ser

2

Tabla 11. *Principales teorías en comunicaciones*. Fuente: elaboración propia a partir de bibliografía consultada (2011).

No obstante haber evolucionado en el seno de las organizaciones empresariales, entidades de naturaleza diferente se han apropiado de la comunicación estratégica. Esta situación coincide con el hecho de que los estudios administrativos se mueven cada vez más hacia la humanización, como revela la apropiación de prácticas de responsabilidad social, buen gobierno corporativo, gestión del conocimiento, que reconocen en el talento y en la creatividad de las personas una fuente insustituible de ventaja competitiva. (Preciado, et al, 2013:19).

En general en las organizaciones colombianas, como se identificó en los párrafos anteriores, desde hace algunas décadas se trabaja en la comunicación organizacional, de una u otra manera, con estructura formal o no. En la actualidad, con el proceso de globalización, avance tecnológico y conectividad entre los individuos, se hace más urgente para las organizaciones, tanto colombianas como de otras latitudes, que quieran velar por su estabilidad presente y a futuro,



gestionar una comunicación organizacional que responda a esas necesidades y pueda ser mejorada y permita la incorporación de los nuevos desarrollos, teorías y evolución que se de relacionas con la disciplina.

Como lo mencionan Castaño, et al. (2000:22,23), las organizaciones competitivas de nuestros días, propugnan por un sentido de pertenencia de los empleados con la organización a través de la implementación de la visión, la misión, la planeación estratégica, la cultura organizacional, la identificación de unos valores, el liderazgo, la diversificación de actividades, la calidad del servicio, el trabajo por proyectos, que posibilita una mayor horizontalización y el esfuerzo por aspectos humanísticos.

En la concepción de organización no existe un único modelo que defina sus características, estructura y cultura. Si algo diferencia el estado actual de las organizaciones es la apertura al cambio, la movilidad de sus proyectos, productos y servicios; la creatividad se ha puesto al frente de los requerimientos estratégicos, se hacen constantes aproximaciones para la disminución de la incertidumbre, la flexibilización de las estructuras son un requisito indispensable para la adaptación al cambio.

Estas últimas décadas han traído otros aires en el campo de la comunicación empresarial.

Puede decirse que los innumerables avances tecnológicos, la apertura económica, la movilidad en las concepciones organizacionales, han producido un importante movimiento en la organización y proponen a la comunicación, el convertirse en un campo de manejo directo de la gerencia, en eje articulador de procesos hacia el interior y el exterior, como actividad que horizontaliza, recorre y recrea toda la organización, como un campo que sobrepasa los meros instrumentos de la información y que articulado a otros conceptos, se convierte en herramienta vital para el desarrollo de los objetivos de la organización.

## Capítulo 3. Metodología

---

### 3.1. Enfoque general

Es de interés en esta investigación conocer qué aportó la comunicación interna en los procesos de cambio organizacional en el caso de las fusiones de las empresas colombianas Cementos Argos, Une – Millicom y Almacenes Éxito e identificar los elementos para proponer unas pautas que permitan realizar un acompañamiento desde la comunicación interna en procesos similares y para ello este trabajo está apoyado, a nivel metodológico, en la herramienta de investigación estudio de caso, fundamental en el área de las ciencias sociales:

La metodología, en su acepción más rigurosa, es el estudio sistemático de los métodos utilizados por una ciencia en su investigación de la realidad. Dicho de otro modo, trata del estudio formal de los procedimientos utilizados en la adquisición o exposición de conocimientos científicos. Es clásica la distinción entre métodos heurísticos (encaminados a la obtención de saberes) y métodos didácticos (orientados a la exposición y transmisión de conocimientos). Por otro lado, metodología es una parte de la lógica general que estudia los métodos de las ciencias, en particular, metodología científica sería, por tanto, aquella parte de la teoría general de la investigación científica que se ocupa de los métodos seguidos y a seguir por la ciencia. (Vergara, 2014:213).

De esta forma, la metodología depende de los postulados que se consideran como válidos, - objeto de la ciencia y conocimiento científico- pues será a través de la acción metodológica como se recolecte, ordene y analice la información de la realidad estudiada.

Para su desarrollo se acude a las etapas de análisis inductivo de información cualitativa, que como lo enuncia Martínez (2006:182), quedan resumidas en los siguientes conceptos:

- Recolección de la información (trabajo de campo)
- Estructuración y organización de los datos
- Codificación de los datos (comparación de los datos con la literatura)
- Conceptualización y explicación del problema
- Socialización y ajuste de los resultados (*feedback*), y
- Elaboración de la tesis. (Martínez, 2006:182)

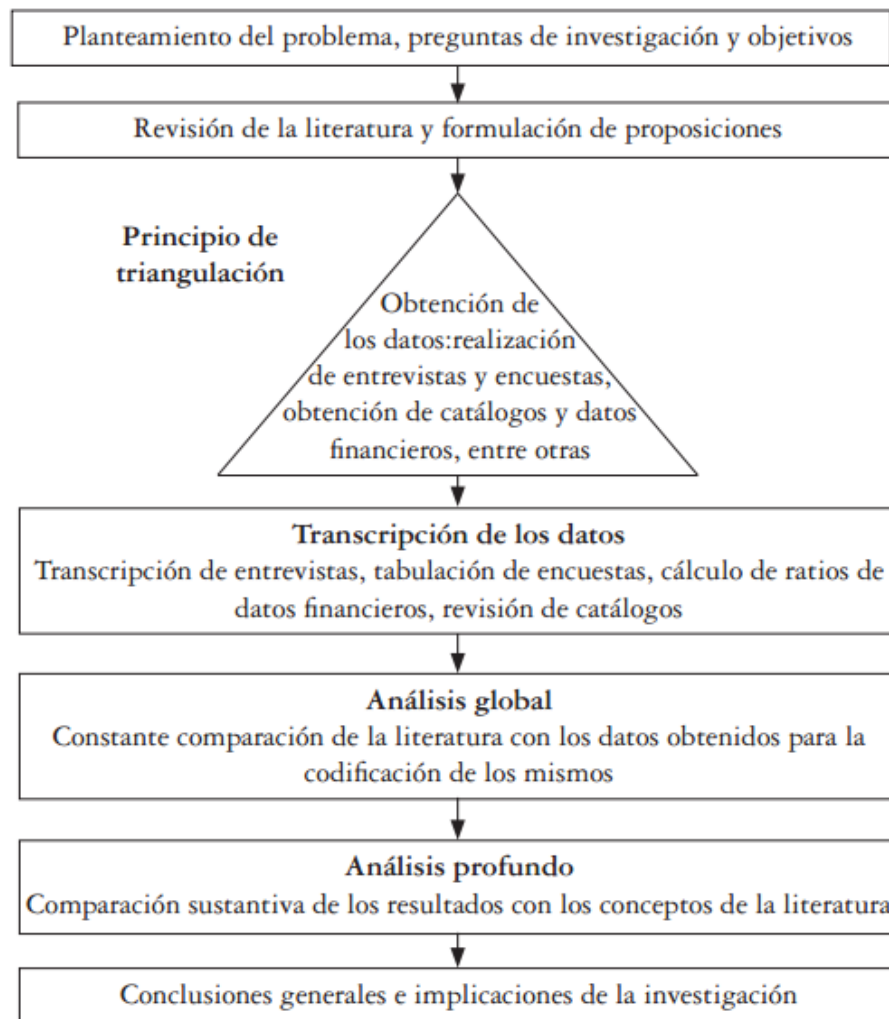


Figura 17. Procedimiento metodológico de la investigación. Fuente: Martínez (2006:182).

La indagación y focalización del fenómeno de la realidad en términos de comunicación interna en las tres empresas colombianas que atravesaron procesos de cambio por fusión, cumple con las características de la investigación cualitativa,

porque acude a la información facilitada por las personas como protagonistas, se enmarca en organizaciones determinadas y al investigar este manejo en dichos procesos, se ahonda en la construcción de realidad, de relaciones sociales, identidades y conflictos, entre otros. Por la naturaleza de la investigación, realizada a un grupo de personas que vivieron un proceso específico de fusión en un tiempo determinado:

Hace que la observación se realice con base en muestras de individuos de una población que tienen variabilidad en cuanto a las características objeto de la investigación y por tal razón las conclusiones son obtenidas mediante un proceso inductivo, en el cual están presentes ingredientes como el azar y la incertidumbre. (Behar, 1997:6):

A nivel social, la presente investigación se apoya en el funcionalismo como enfoque metodológico e indagará por la función que cumple dentro de los cambios empresariales por fusión, en los que se investigará la causa-efecto de la motivación del individuo, donde las comunicaciones internas contribuyen a generar el efecto de resistencia o facilitación frente al cambio.

El paradigma funcionalista analiza la sociedad desde un punto de vista objetivo, planteando que ésta tiene existencia real, concreta y un carácter sistemático orientado a producir un estado de cosas ordenado y regular. Se enfoca hacia el rol, el comportamiento que cumple cada sujeto demarcado contextualmente en un mundo real de relaciones concretas y tangibles. Busca generar un conocimiento empírico que sea útil. En este paradigma se asume que predomina la armonía, la cohesión y la adaptabilidad del hombre al medio. (Zapata, 2002:180).

El enfoque metodológico funcionalista enuncia:

- Cada parte en el sistema social está unido a los demás

- Toda cultura tiende a formar una totalidad equilibrada frente a su tendencia hacia el desequilibrio y el cambio
- La estructura social funciona por una orientación de necesidades básicas, como en la estructura orgánica

Una vez definido el funcionalismo como un sistema interconectado, ya que la teoría funcional, tomando los elementos antes presentados, es capaz de producir un análisis concreto de la cultura en las instituciones y sus aspectos, proporciona un criterio válido para la identificación de la comunicación interna en el proceso de fusión.

En cuanto al aporte y validez de la presente investigación, se cita al autor Behar (1997:32) cuando enuncia que:

La investigación en este contexto funcional, se entiende de la manera más general, como un proceso de búsqueda de conocimiento, sin cualificar la naturaleza del conocimiento producido, ni su valor en términos de la trascendencia, puede referirse a un complicado estudio astronómico, a la exploración celular en búsqueda de la explicación de algunos procesos químicos que tienen lugar en el núcleo de la célula, como también a cosas de menos generalidad y trascendencia, como la investigación sobre si vale la pena o no aumentar la dosis de abono a un cierto cultivo, de acuerdo con el incremento en el rendimiento que se observe. Un estudio para conocer la opinión política en una zona y en un tiempo determinados, entre otros. (Behar, 1997:32).

Es por esto que partiendo del estudio de caso y con las técnicas de investigación a emplear, que serán descritas a continuación, para la muestra se han seleccionado tres de las principales empresas colombianas que han atravesado procesos de fusión y que a 2015, por mencionar solo su grupo humano, cuentan con un alto número de empleados: Cementos Argos: 11.000 integrantes (en las tres regiones

donde tienen presencia: Estados Unidos, Centro América y Colombia); Une Millicom: 26.000 empleados (esta cifra incluye personal directo 2.490 y contratistas) y Organización Éxito: 36.950 colaboradores.

También hace parte de este planteamiento metodológico la relación de los objetivos planteados con cada una de las técnicas de investigación utilizadas para alcanzarlos.

### 3.2. Descripción de la muestra

Para la selección de la muestra existen dos procedimientos principales: el de selección intencionada o dirigida, que presupone ya un conocimiento genérico de ciertas características de la población y los métodos probabilísticos o muestreos aleatorios en los que interviene un mecanismo aleatorio, basado en la teoría de probabilidades. Para desarrollar la presente investigación, se definió una muestra de tres de las principales organizaciones colombianas que vivieron procesos de fusión, que tienen su casa matriz en la ciudad de Medellín, Antioquia (acotación territorial) y que son reconocidas por los entes de control colombianos (como la Superintendencia Financiera –SIF-, Institución encargada de velar por la estabilidad y confianza del sistema financiero colombiano y la Superintendencia de Industria y Comercio –SIC-), como parte de las principales empresas del país: Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito -Grupo Casino-.

Sobre la representatividad de una muestra, se ha especulado mucho y es motivo de serias controversias, debe aclararse que la palabra representatividad, se usa con distintos significados en varios contextos. Estrictamente hablando, ninguna muestra, puede en general, ser representativa en forma perfecta y total de la población, pues esto literalmente significaría, que toda la información que se requiera de la población, puede ser lograda a partir de la muestra, lo cual es bastante irreal. (Behar, 1997:8).

Para el muestreo, mediante el procedimiento de selección dirigida, se tuvo en cuenta la representación de la muestra, en cuanto a la importancia de las empresas seleccionadas en su qué hacer y en el éxito de sus procesos de fusión, más no se tuvo en cuenta la representatividad del tamaño de la muestra, ni tampoco cuán típica era, Mitchell (1983, citado en Yacuzzi, 2005:33). Se consideró la lógica y el análisis, permitiendo el encuadre al caso en términos de viabilidad y de validez.



Atendiendo a la definición de Pardinas (1976:78), en su descripción del Universo o población:

Siempre que vamos a emprender un estudio de conductas sociales, las conductas que vamos a estudiar poseen alguna característica común: personas miembros de una comunidad, entre otros. Todo grupo de objetos que poseen alguna característica común, es llamado universo o población. El conjunto de datos en una investigación es también una población o universo. (Pardinas, 1976:78).

En cuanto a la selección de la muestra, en el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica y como lo menciona Eisenhardt (1989:532) “el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente, deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría”.

### 3.3. Empresas objeto de estudio

Las tres organizaciones colombianas que vivieron procesos de fusión, que tienen su casa matriz en la ciudad de Medellín, Antioquia y que se ubican en los primeros lugares de las 100 empresas más grandes de Colombia – ver anexo 1- Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito (Grupo Casino), constituyen, como se dijo anteriormente, la muestra de esta investigación:

#### 3.3.1. Cementos Argos

Argos se constituyó como Grupo Empresarial en 2007; lo conforman 53 empresas que comparten unidad de propósitos y una dirección orientada por la matriz Grupo Argos. Este reordenamiento permitió que entre Grupo Argos S.A., Cementos Argos S.A. y sus compañías vinculadas se generara una unidad de propósitos y un esquema de dirección centralizado. Desde 2013, Cementos Argos hace parte de la *holding* colombiana Grupo Argos de manera formal, el Grupo cuenta con una participación del 53 por ciento del total de Cementos Argos y además de las inversiones en cemento, cuenta con los negocios inmobiliario (Situm), energía (Celsia) y puertos (Compas).

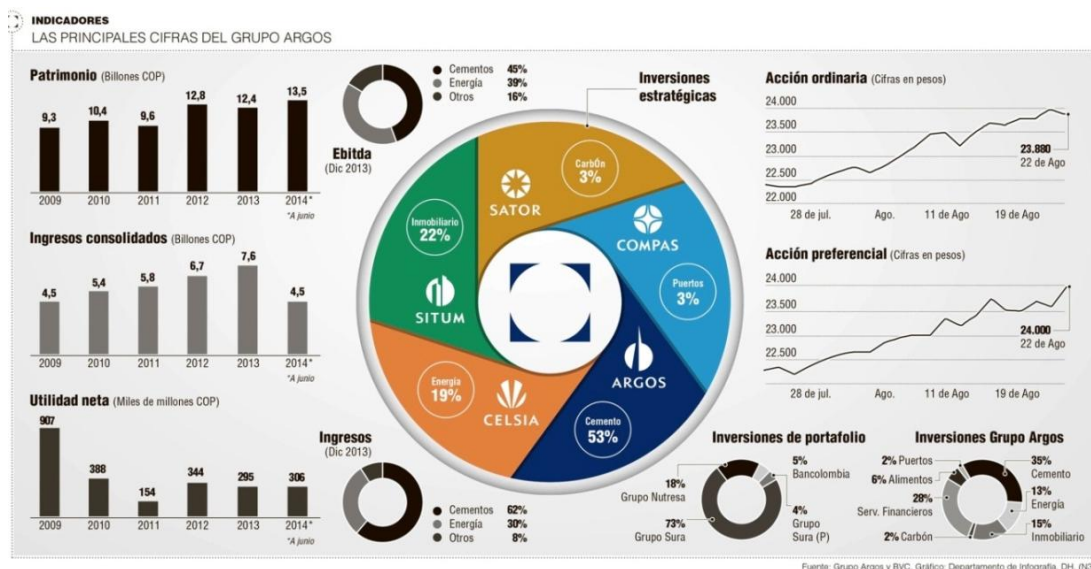


Figura 18. Emisión de bonos de Grupo Argos. Fuente: periódico El Colombiano (2014).

Argos es una de las organizaciones más representativa del mercado colombiano; se trata de una compañía de producción de cemento y concreto con 80 años de existencia y por más de ocho décadas ha vivido una serie de fusiones y adquisiciones que la llevaron a convertirse en líder de la industria cementera colombiana con 51 por ciento de participación en el mercado y a ser la quinta productora de cemento en América Latina y la tercera en Estados Unidos.

En Colombia, Argos tiene el primer lugar de recordación entre los consumidores *Top of Mind*, consolidado más alto de la categoría cemento, con 48 por ciento, frente a 19 por ciento de la marca competidora más cercana, de acuerdo con la información que suministra el Instituto Colombiano de Productores de Cemento – ICPC – (2012). Para la compañía, Estados Unidos representa el 31 por ciento de sus ventas, Colombia el 44 por ciento y Centroamérica y el Caribe el 16 por ciento restante.

Las inversiones en Panamá, Haití, República Dominicana, *St. Thomas*, *St. Marteen*, Antigua y Dominica, así como las plantas y los puertos ubicados en la costa Atlántica colombiana, el Golfo de México, el este de Estados Unidos, Centro América y el Caribe, dan a Argos un posicionamiento único que le permite maximizar la eficiencia e integrar su operación para consolidarse como el líder del Caribe.

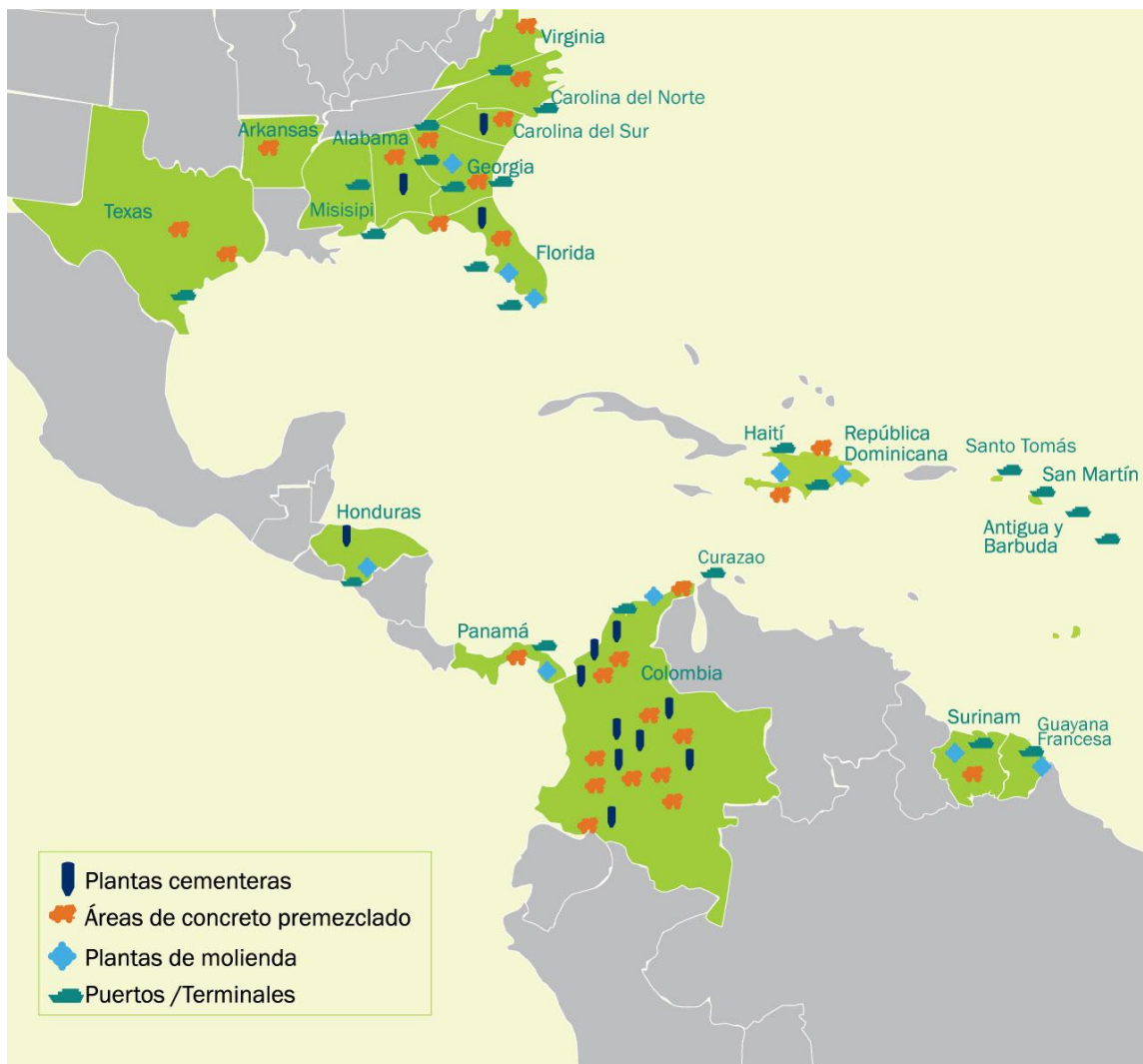


Figura 19. Presencia de Argos en el mercado. Fuente: empresa Argos (2011).

Argos tiene cerca de 11 mil empleados, en las distintas sedes, que han vivido las fusiones y adquisiciones que dan cuenta de procesos de cambio en distintas décadas, con componentes culturales y administrativos diferentes según las condiciones del entorno y las tendencias administrativas, entre otros. Para acotar la presentación de Argos, se presentan las fechas clave en la historia de dicha organización colombiana:

## Fechas clave para la organización colombiana Argos



<b>1934</b>	Fundación de Cementos Argos en Medellín, Colombia.
<b>1936</b>	Primera producción, 50 toneladas diarias de cemento.
<b>1938</b>	Inicio expansión nacional con la fundación de Cementos del Valle.
<b>1944</b>	Fundación de Cementos del Caribe en Barranquilla, Colombia.
<b>1950</b>	Adquisición de Cementos El Cairo y Cementos del Nare. Inició la exportación hacia Estados Unidos y el Caribe.
<b>1972</b>	Adquisición de la planta de Cemento Tolcemento en la costa norte.
<b>1977</b>	Fundación de Colclinker en Cartagena, Colombia.
<b>1982</b>	Fundación de Cementos Rioclaro.
<b>1996</b>	Adquisición Cementos Paz del Río en Boyacá.
<b>1998</b>	Adquisición Cementos Andino (Venezuela). Se establece alianza estratégica con Holcim para adquirir compañías cementeras en Panamá, República Dominicana y Haití.
<b>2003</b>	Inicio reorganización corporativa para integrar las ocho compañías colombianas bajo una sola razón social.
	Finaliza la reorganización corporativa.
<b>2005</b>	Adquisición de Southern Star Concrete US\$245 MM, y Concrete Express US\$26 MM, en Estados Unidos. Venta de activos carboníferos La Jagua por US\$110 MM.
<b>2006</b>	Argos se convierte en el sexto productor de concreto en EE. UU. con la adquisición de Ready Mixed Concrete Company, US\$435 mm. Unificación de siete convenciones colectivas y dos acuerdos laborales. Inicia expansión Planta Cartagena (+ 1.8mm toneladas). Inversión en facilidades portuarias en Houston, Savannah y Wilmington, USA.
<b>2007</b>	Lanzamiento de la marca unificada Argos.
<b>2008</b>	Creación de la Zona Franca Especial, en Cartagena. Adquisición de dos compañías de concreto en Estados Unidos: Santee Redi-Mix y Consort Concrete.
<b>2009</b>	Desinversión, venta de Merlétrica por US\$112 mm y activos carboníferos US\$373 mm. Adquisición de la participación de Holcim en las operaciones de Panamá, República Dominicana, Haití, St. Thomas, St. Marteen, Antigua y Dominica por US\$157 mm.
<b>2010</b>	Se hace alianza con el Grupo Kersten, en molinero, el puerto en Surinam y con el Grupo Janssen de Jong, en Curazao. Inicia el funcionamiento de la Línea 4 de la Planta Cartagena.
<b>2011</b>	Argos adquiere dos plantas de cemento, una molinero de clinker, 79 plantas de concreto, cinco terminales férreas y un puerto marítimo en Estados Unidos por US \$760 millones, así se convierte en el segundo productor más grande de cemento del sureste y en el cuarto productor más grande de concreto de este país.
<b>2012</b>	Se consolida el funcionamiento de las plantas de concreto en la Regional Caribe: Panamá, República Dominicana, Haití y Surinam, contando en total con 143 camiones mezcladores, 14 plantas de producción y 16 equipos de bombeo.

Figura 20. Fechas clave para la Organización Cementos Argos. Fuente: elaboración propia.



La internacionalización de Cementos Argos y su solidez la catalogan como una de las primeras compañías colombianas y como se evidencia en la clasificación por sectores, encabeza la lista en el sector de Cemento y otros:

## CEMENTO Y OTROS

La demanda de cemento del país se mantuvo a buen ritmo por la dinámica del sector de la construcción y de las obras civiles. Así se demuestra en las mayores ventas de las principales cementeras del país, que crecieron por encima del 10 por ciento.

Cementos Argos registró un descenso en sus utilidades, hecho que obedeció a que en 2012 había registrado ingresos extraordinarios por la venta de dos de sus inversiones. El sector tiene ahora la mira puesta en la cuarta generación de concesiones viales.

PUESTO SECTOR	NOMBRE ENTIDAD	VENTAS		UTILIDAD OPERACIONAL		UTILIDAD NETA		PUESTO 2013
		DIC. 2013	VAR.(%)	DIC. 2013	VAR.(%)	DIC. 2013	VAR.(%)	
1	GRUPO ARGOS (9)	7.629.359	14,2	745.297	-31,5	294.950	-14,2	8
2	CEMENTOS ARGOS (12)	4.968.414	13,4	581.115	40,2	183.710	-52,6	13
3	SODIMAC	2.688.117	12,4	172.175	16,1	110.435	0,3	27
4	CEMEX (29)	1.761.009	8,3	220.248	0,0	165.439	-20,3	47
5	COLCERÁMICA	1.070.827	3,7	84.723	83,3	19.464	958,6	79
6	HOLCIM	709.792	1,6	186.973	34,7	127.065	41,3	116
7	GYJ FERRETERÍAS	570.382	11,0	29.868	97,7	13.672	26,6	148
8	ALFAGRES	414.760	3,6	11.590	18,8	1.648	-11,8	188
9	TENARIS GLOBAL SERVICES	374.323	13,1	9.550	834,6	6.096	228,4	206
10	ALMACENES CORONA	209.598	1,3	-14.608	-84,9	-8.183	-16,5	369

182 MAYO 11, 2014 Semana

Figura 21. Posición de Argos en sector cementero. Fuente: Revista Semana (2014:182).

La fusión acaecida en 2005 en Cementos Argos será abordada en la presente investigación, para identificar las características en el componente de comunicación interna y analizar la presencia y participación de las variables propuestas para el acompañamiento a dicho proceso de fusión.

### 3.3.2. Une Millicom

En 2014 comenzó la fusión entre Millicom Spain Cable –compañía *holding* que posee el 50 por ciento más una acción de Colombia Móvil S.A. ESP (operadora de la marca TIGO en el país) – y Une EPM Telecomunicaciones S.A.

Según información suministrada por la compañía (Une, 2014), la fusión corresponde a la tendencia mundial de integrar la oferta de servicios fijo y móvil de comunicaciones en respuesta a los nuevos hábitos de consumo entre los usuarios.

En ese sentido, el propósito de la unión de las operaciones fijo y móvil de Une y Colombia Móvil-TIGO es crear una compañía más fuerte y competitiva, con grandes perspectivas de crecimiento y capaz de posicionarse en la vanguardia de la provisión del estilo de vida digital en Colombia.

Une es una empresa del Grupo EPM que presta servicios de Tecnologías de Información y Comunicación en Colombia y en el exterior, a través de sus filiales Cinco Telecom *Corporation* y Orbitel Comunicaciones Latinoamericanas, en Estados Unidos, Canadá y España.

De la mano de sus empresas filiales en el país (Emtelco, Edatel y ETP), Une cubre más del 70 por ciento de la población urbana y está presente en 767 municipios de los 32 departamentos del territorio nacional.

Provee más de cuatro millones de servicios en Colombia, tanto para hogares como para clientes corporativos, pequeñas y medianas empresas – Pymes-. Es el proveedor líder de servicios de telefonía fija, con 1'945.081 líneas y segundo en servicios de banda ancha, con 1'400.000 suscriptores; en el mercado de la televisión por suscripción tiene más de un millón de usuarios. Igualmente, es líder en Internet Móvil de alta velocidad 4G LTE, pues fue la primera empresa en montar y operar una red comercial de este tipo en Colombia y en Latinoamérica.

En 2013, los ingresos consolidados de la empresa y sus filiales llegaron a 2,53 billones de pesos y su Ebitda fue de \$634.000 millones.

EPM, que fue propietaria hasta antes de la fusión (agosto de 2014), del 99.99 por ciento y una vez aprobada la fusión del 50 por ciento más uno de Une EPM Telecomunicaciones S. A. e indirectamente de Edatel, Emtelco, ETP y Colombia Móvil S.A., nació hace 59 años como una empresa de servicios públicos domiciliarios con autonomía administrativa y presupuestal, de propiedad del

Municipio de Medellín, capital del departamento de Antioquia, en la República de Colombia.

Hoy sigue siendo una empresa pública y lidera un grupo internacional conformado por 55 empresas, 17 de ellas en Colombia y el resto en Guatemala, El Salvador, Panamá, Chile, México, Estados Unidos y España, en los sectores de energía eléctrica, gas natural, agua potable, saneamiento básico y tecnologías de la información y comunicaciones.

El Grupo EPM es el segundo más importante en Colombia y el primero en servicios públicos domiciliarios. A 2014 atiende a más de 13 millones de colombianos y a otros siete millones de clientes en Centroamérica.

Millicom es una compañía líder de telecomunicaciones y medios, dedicada a los mercados emergentes de América Latina y África, que provee soluciones de estilo de vida digital, brindando acceso al mundo, principalmente a través de dispositivos móviles. Opera en 14 países bajo la marca TIGO y ofrece servicios y productos innovadores centrados en las necesidades del usuario. A nivel mundial, Millicom emplea a más de diez mil personas y presta servicios móviles, de cable y banda ancha, contenido de TV y financieros a más de 50 millones de clientes a nivel mundial. Fundada en 1990, Millicom tiene su base en Luxemburgo y está listada en el Nasdaq OMX *Stockholm* bajo el símbolo MIC. En 2013, Millicom generó ingresos por \$5.159 millones de dólares con un Ebitda de \$1.881 millones de dólares.

Según información publicada en el especial de la Revista Semana (2014:10), sobre las 100 empresas más grandes de Colombia, el Grupo Empresas Públicas de Medellín EEPPM (del cual hace parte Une- Millicom), además de seguir encabezando el sector de Servicios públicos en Colombia, será también protagonista en el terreno latinoamericano:



Para 2022, el Grupo EPM busca posicionarse entre las 50 primeras empresas multilatinas por ingresos. Para ese año, la Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (Mega), proyecta ingresos por 16.000 millones de dólares, con un Ebitda de al menos 5.500 millones de dólares, con rentabilidad socioeconómica y financiera que se refleje en la calidad de vida de las comunidades y en la construcción de territorios sostenibles. (Revista Semana 2014:76).

## SERVICIOS PÚBLICOS

Las empresas del sector se han convertido en grandes jugadores nacionales e internacionales. Ese es el caso de Empresas Públicas de Medellín, ISA y el Grupo de Energía de Bogotá que están presentes en varios países de América Latina, y que registraron buenos resultados en 2013. Pero en el

otro lado de la balanza están Electricaribe y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado que vieron crecer sus pérdidas. En el sector el gran negocio que está pendiente por concretar es la venta de Isagén, la tercera generadora de energía del país.

PUESTO SECTOR	NOMBRE ENTIDAD	VENTAS		UTILIDAD OPERACIONAL		UTILIDAD NETA		PUESTO 2013
		DIC. 2013	VAR.(%)	DIC. 2013	VAR.(%)	DIC. 2013	VAR.(%)	
1	GRUPO EEPMP (3)	12.986.466	3,9	2.508.651	5,0	1.624.813	2,1	3
2	ISA (15)	3.601.325	-16,3	1.551.099	-22,6	433.048	58,7	19
3	CODENSA (16)	3.212.218	2,2	854.121	3,1	535.911	4,9	21
4	ELECTRICARIBE	2.706.987	5,3	174.788	-2,5	46.875	-27,3	26
5	EMGESA (21)	2.397.428	11,8	1.330.628	7,8	870.141	11,1	32
6	CELSIA (22)	2.381.116	17,7	716.117	20,9	373.645	61,9	33
7	ISAGÉN	2.002.814	15,7	581.014	15,9	433.966	-5,8	38
8	GRUPO ENERGÍA DE BOGOTÁ (26)	1.955.209	23,5	607.965	8,9	843.560	22,1	40
9	EAAB (32)	1.595.524	13,9	101.334	-34,9	120.553	-41,6	51
10	GAS NATURAL (33)	1.533.311	3,5	417.472	5,2	268.274	7,5	52

184 MAYO 11, 2014 Semana

Figura 22. El Grupo Empresas Públicas de Medellín –EEPMP– en el sector. Fuente: Revista Semana (2014:76).

### 3.3.3. Almacenes Éxito

En el sector del comercio, Almacenes Éxito es la empresa líder en ventas al detal en Colombia, donde ha construido propuestas de valor y posicionamiento a lo largo del tiempo. Según se afirma en la Revista Semana (2014:168), este Almacén comenzó en 1949 y con 65 años de historia cuenta con más de 400 establecimientos en Colombia y Uruguay entre los cuales se cuentan: Almacenes Éxito, supermercados Carulla, tiendas Q'precios y tiendas Próximos, repartidos en 41 ciudades colombianas; los almacenes, conjuntamente, sobrepasan los 330 mil metros cuadrados de área de ventas, distribuidos un 68 por ciento de ventas de alimentos y un 32 por ciento en ventas de otros productos; generan 62.796 empleos, de los cuales 41.090 son directos con el Grupo Éxito a 2014.

La fusión entre el Grupo Casino y el Grupo Éxito, se da principalmente por ganar más presencia en el mercado colombiano e iniciar su consolidación para la expansión internacional.

En 2001, Almacenes Éxito se había fusionado con Cadenalco (Cadena de Almacenes Colombianos) y en 2007, el Grupo Casino adquiere a Almacenes Éxito y se consolida como Grupo Éxito. Tiene como negocios complementarios: Tarjeta de crédito Éxito, Negocio Inmobiliario, Seguros Éxito, Viajes Éxito, Giros Internacionales, Móvil Éxito y Estaciones de Gasolina.

Cuenta con filiales como: Almacenes Éxito Inversiones S.A.S, *Spice Investments* Mercosur, Carulla Vivero *Holding Inc.* y Didetexco. La fundación Éxito, es subsidiada en un 54 por ciento por el Grupo Éxito.

Inicialmente, el futuro de Almacenes Éxito, con la adquisición de Cadenalco (dueña de almacenes Ley, Superley, Próximo, Óptimo y Pomona) y la posterior fusión en noviembre de 2001, Almacenes Éxito adoptó una estrategia de crecimiento basada en el multiformato. La unión con

Cadenalco le dio presencia nacional, le permitió hacer sinergias importantes, pero también le trajo algunas complicaciones porque los formatos que adquirió -con excepción de Pomona- no tenían una clara definición.

Al integrar las operaciones y servicios complementarios, se concentró en un crecimiento de ventas acelerado y en manejar muy bien todas las otras variables de los estados financieros. El margen bruto en una compañía como esta, que vende más de un 60 por ciento en alimentos, depende mucho del manejo que se dé a la merma -pérdida desconocida en el inventario-.

El dolor de cabeza para Almacenes Éxito, después de la fusión, han sido los otros formatos que tenía Cadenalco. Lo primero que hizo fue convertir el Superley en Ley (mayo de 2001). Luego, la conversión de los supermercados Candelaria en Pomona (marzo de 2002), la transformación de Óptimo en la marca Éxito (agosto de 2002) y de Próximo en Ley (febrero de 2003).

Por otra parte, la alianza con la multinacional francesa Casino le ha permitido desarrollar rápidamente el negocio alimentario, donde Éxito tenía menos experiencia. La fábrica de pan integrada al almacén y la variedad de panes que ofrece hoy, la ampliación de la oferta en comidas preparadas y el crecimiento de la pescadería fresca obedecen al intercambio con los franceses. (Revista Semana, 2014:170).

# Nuestra historia

110 años de historia comprometidos con el servicio a nuestros clientes,  
a las comunidades donde tenemos presencia y a nuestros empleados.  
Una historia escrita con pasión, alegría e ilusión.

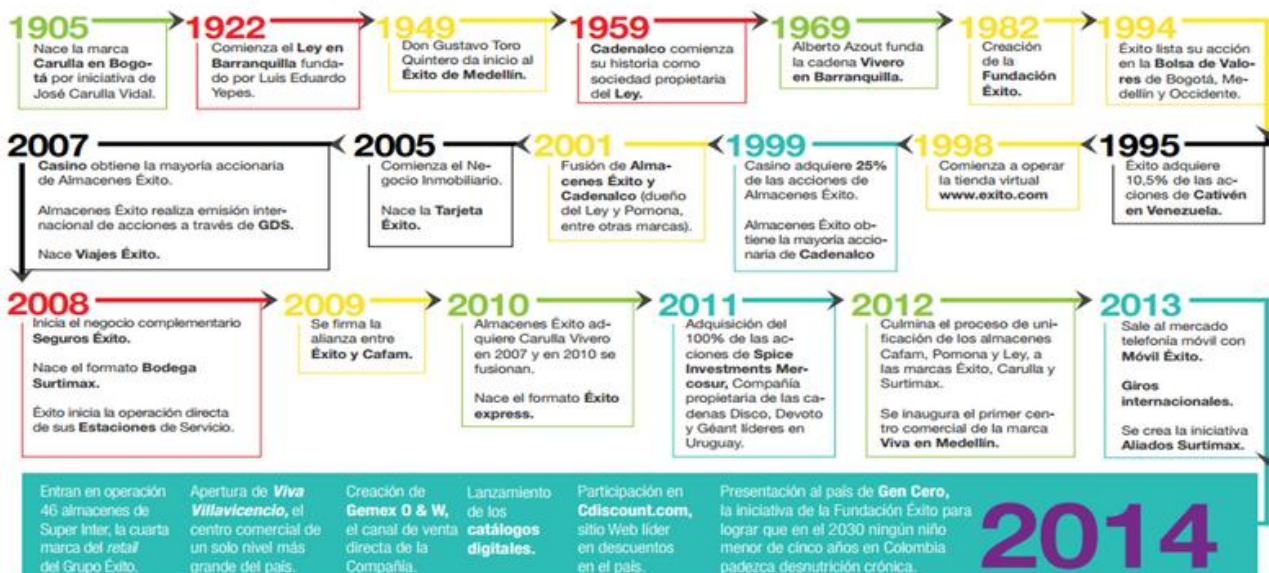


Figura 23. Historia de 110 años de Grupo Éxito. Fuente: Almacenes Éxito (2014:76).

En la actualidad el Grupo Éxito hace parte de una cadena mundial y busca beneficiarse de oportunidades globales del sector del comercio. Encabeza el listado de las principales empresas colombianas, sobrepasando ampliamente a sus competidores locales.



## COMERCIO AL POR MENOR

La competencia en el sector comercio ha estado al rojo vivo con la llegada de nuevos jugadores y la construcción de centros comerciales en las grandes urbes y en las ciudades intermedias. Almacenes Éxito, con más de 400 establecimientos, no solo es líder, sino

que el año pasado se fortaleció en el comercio electrónico y en envíos internacionales. La movida en el sector corrió por cuenta de almacenes La Polar, de Chile, que decidió irse de Colombia para concentrarse en el país austral.

### CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

Fuentes: Superintendencia de Sociedades (+) Var.% superior a 1.000% (-) Var.% inferior a 1.000%  
N.D. no disponible - N.A. no aplica - Ver índice de notas para todas las explicaciones pertinentes.

PUESTO SECTOR	NOMBRE ENTIDAD	VENTAS		UTILIDAD OPERACIONAL		UTILIDAD NETA		PUESTO 2013
		DIC. 2013	VAR.(%)	DIC. 2013	VAR.(%)	DIC. 2013	VAR.(%)	
1	ALMACENES ÉXITO (4)	10.696.961	4,6	544.588	10,2	438.407	-7,8	4
2	CENCOSUD COLOMBIA (14)	3.837.629	(+)	-221.010	-730,1	-291.959	(-)	17
3	OLÍMPICA	3.739.649	9,5	164.578	0,7	93.101	-7,2	18
4	ALKOSTO	3.070.803	11,5	113.540	35,7	87.694	7,0	22
5	ALMACENES LA 14	1.292.984	1,9	42.830	-1,1	2.427	-76,3	62
6	FALABELLA DE COLOMBIA	1.245.860	14,5	11.971	-49,1	17.063	-33,7	67
7	MAKRO SUPERMAYORISTA	868.174	-4,6	11.423	56,4	1.560	-87,3	97
8	COM. GIRALDO Y GÓMEZ	819.590	27,0	7.039	67,1	865	-85,0	110
9	ALTIPAL	611.195	0,4	-24.088	0,1	2.490	46,1	137
10	ALMACENES FLAMINGO	397.086	8,3	2.585	-87,0	9.227	-47,0	192

Figura 24. Posición de Almacenes Éxito en el sector. Fuente: Revista Semana. (2014:184).

El vínculo entre las pautas de comunicación para el acompañamiento a procesos de cambio por fusión que se aspira caracterizar científicamente y las acciones requeridas para lograr esa construcción, permiten avanzar hacia la identificación de los objetivos del presente trabajo y desarrollar el planteamiento de la tesis.

La investigación se limitará a estudiar la fusión de las tres empresas colombianas mencionadas.

### 3.4. Estudio de caso

El método de estudio de caso como herramienta metodológica de la investigación científica en cualquier área del conocimiento, analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control.

Al utilizar este método, los investigadores abordan el reto de responder el cómo y el porqué, utilizando múltiples fuentes y datos. De forma específica, se pretende demostrar tanto las características como el valor, el beneficio y la utilidad práctica que el método de estudio de caso ofrece a los investigadores de cualquier área del conocimiento como estrategia metodológica de la investigación científica.

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos. El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel. (Martínez, 2006:167-189).

Perry (1998, citado en Martínez 2006:191), argumenta que “el método de estudio de caso como estrategia de investigación opera dentro del paradigma del realismo”, éste enfatiza no solo en la construcción de teorías, sino que también

incorpora las teorías ya existentes, lo cual revela una mezcla de la inducción con la deducción (características propias del estudio de caso contemporáneo).

Según Stake (1994:238), “los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, esta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución. Puede ser algo simple o complejo, pero siempre una unidad; aunque en algunos estudios se incluyen varias unidades, cada una de ellas se aborda de forma individual”.

Continúa Stake (1994:240) enunciando que “se puede estudiar un caso por dos razones básicas: estudiar el caso en sí mismo (estudio de caso intrínseco) o para someter a prueba una teoría (estudio de caso instrumental)”.

Generalmente se estudian cuatro tipos de casos:

1. **Caso típico:** es una persona que representa a un grupo o comunidad. Pueden estudiarse varias personas que tienen algún aspecto en común, por lo que se espera cierta homogeneidad o coherencia en sus respuestas.
2. **Casos diferentes:** son personas que representan distintos miembros de un grupo. Pueden variar en género, raza, ser diferentes miembros de una familia o tener alguna otra característica que puede significar diferente forma de pensar, expresarse o reaccionar ante las situaciones que viven.
3. **Casos teóricos:** estos casos se escogen porque permiten probar algún aspecto de una teoría. Pueden ser personas con características semejantes o diferentes, pero cuyo análisis puede contribuir a esclarecer alguna hipótesis o teoría.
4. **Casos atípicos:** son personas con alguna característica peculiar que los hace diferentes de los demás, pueden tener algún trastorno o habilidad

excepcional, pueden ser personas que están o han estado expuestas a situaciones especiales. (Stake, 1994:241).

Para las investigaciones que conciernen a la organización, esta herramienta es valiosa en la medida que integra el conocimiento científico a este campo organizacional.

La Economía de la Empresa, como ciencia social y la Dirección Estratégica, como una disciplina científica específica de esta ciencia, requieren de metodologías de investigación para analizar los fenómenos empresariales objeto de estudio, que sean capaces de recoger toda su complejidad. En determinadas circunstancias se hacen necesarias metodologías que combinen información de distinta naturaleza: cualitativa y cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa al propio fenómeno estudiado. El estudio de casos se ha erigido en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica no habituales con creciente utilización en las diversas áreas de la Economía de la Empresa. El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. (Villareal, et al., 2010:31).

Yin (1989, citado en Villareal, et al., 2010:31), uno de los más renombrados investigadores sobre el estudio de casos como metodología de investigación, manifestó que el estudio de casos es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa y en el que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas”.

Este sería uno de los conceptos más fáciles de comprender sobre lo que implica el tipo de estudio, que a pasos seguros va abarcando cada vez más el ámbito de las investigaciones.



Las características de esta metodología y el tipo de preguntas que pueden ser respondidas mediante su uso, permiten que sea una estrategia adecuada para abordar cuestiones como las siguientes:

1. Explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento
2. Describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención
3. Evaluar los resultados de una intervención
4. Explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular. (Yin, 1989, citado en Villareal, et al., 2010:35)

El estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y cualitativas simultáneamente y como método de investigación científica:

El método de estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

1. Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
2. Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
3. Se utilizan múltiples fuentes de datos y
4. Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos. (Yin, 1989, citado en Martínez 2006:174).

Eisenhardt (1989, citado en Villareal, et al., 2010:35), concibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio

de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

El método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

1. Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren
2. Permite estudiar un tema determinado
3. Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas
4. Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable
5. Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual facilita la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen y
6. Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado. (Chetty, 1996, citado en Martínez 2006:174)

Por estas características, el estudio de caso permite abordar desde la explicación de nuevos fenómenos y la elaboración de teorías casos como el de las fusiones organizacionales bajo una metodología científica que tendrá todo el respaldo y la validez.

Al respecto, Yin (1989 citado en Martínez 2006:179), plantea las pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso, mediante las tácticas de estudio y la fase de investigación en que se aplica, de la siguiente manera:

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
<b>Validez de la construcción:</b> establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación)</li> <li>• Establecimiento de la cadena de evidencia</li> <li>• Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de datos</li> <li>• Obtención de datos</li> <li>• Composición</li> </ul>
<b>Validez interna:</b> establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de patrones de comportamiento</li> <li>• Construcción de la explicación del fenómeno</li> <li>• Realización del análisis de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Análisis de datos</li> </ul>
<b>Validez externa:</b> establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la replicación en los estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la investigación</li> </ul>
<b>Fiabilidad:</b> demuestra en que medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de protocolos de estudio de casos.</li> <li>• Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de datos</li> <li>• Obtención de datos</li> </ul>

Tabla 12. *Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso.* Fuente: Martínez (2006:179).

Martínez (2006:179) propone una manera de pensamiento de diseño de la investigación refiriéndose a cinco componentes especialmente importantes en el diseño del estudio de caso:

1. Las preguntas de investigación
2. Las proposiciones teóricas
3. La(s) unidad(es) de análisis
4. La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
5. Los criterios para la interpretación de los datos

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso(s) y para el análisis posterior de los mismos. Pues tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen los constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información. (Martínez, 2006:179).

Muñíz (2008:3), por su parte, señala que entre los criterios para realizar un estudio de caso con una metodología cualitativa, deben considerarse una serie de condiciones relevantes, que aunque han sido planteadas por diferentes autores, se pueden resumir en las descritas a continuación, donde indica que dependiendo del investigador y del problema que se aborde, algunas de las condiciones serán más importantes, por lo que no siempre se tienen que seguir todas de forma mecánica.

- **Identificación del paradigma:** es importante que el investigador plantee claramente en qué paradigma se ubica. Esto es crucial para su forma de abordar el conocimiento, así como para plantear todos los demás aspectos de su investigación. Un investigador que se ubique en la teoría crítica llevará a cabo una entrevista muy diferente a lo que hará otro investigador que parte de un paradigma constructivista.
- **Identificación del enfoque (perspectiva):** el segundo paso importante es hacer explícita la perspectiva del investigador, de esta manera ubica las premisas de investigación básicas para su trabajo. El enfoque puede ser único o pueden adoptarse varios enfoques para hacer más amplio o profundo el estudio. Algunos investigadores llevan a cabo un estudio fenomenológico, etnográfico, hermenéutico, de interaccionismo simbólico, feminista, marxista, racial, de género o podrán combinar varios de estos enfoques.

- **Identificación de la estrategia de investigación:** la estrategia también puede ser única o incluir varias en el mismo estudio. Aunque aparentemente el estudio de caso es en sí mismo una estrategia de investigación, puede desarrollarse como un estudio documental, una historia de vida, un estudio biográfico, histórico, como una investigación-acción o participante. También puede combinar varias de estas estrategias.
- **Revisión de los antecedentes teóricos pertinentes:** algunos investigadores cualitativos afirman que lo importante es la descripción del caso, que incluso es preferible llevar a cabo las observaciones o entrevistas sin prejuizar, sin tener preconociones acerca de lo que dirá la persona que se estudia. Pero, otros investigadores sostienen que es muy difícil llevar a cabo cualquier observación o entrevista sin tener al menos una idea general o hipótesis acerca de lo que puede ocurrir. En vez de dejar que estas posibles hipótesis permanezca de forma implícita, prefieren estar enterados de los antecedentes teóricos acerca de los casos que se van a estudiar.
- **Revisión de los estudios previos con casos similares:** los planteamientos con respecto a la revisión de teorías previas, se aplican a la revisión de casos similares. Aquí también, algunos investigadores prefieren llegar al estudio sin influencia de lo que han observado otros investigadores, además afirman que ningún caso es igual a otro, por lo que no es necesario revisar otros casos, no existen casos similares. El otro grupo de investigadores cualitativos afirma que es necesario revisar los casos previamente estudiados, como una fuente para observar semejanzas o diferencias con los casos que se estudian.
- **Selección cuidadosa del caso:** la selección del caso que se va a estudiar es fundamental y va a depender de lo que se pretende estudiar, ya sea que se seleccione un caso para estudiarlo en sí mismo, por sus implicaciones teóricas o por ser un caso atípico. En cualquier asunto es conveniente que

el investigador haga explícitas sus razones para escoger un asunto específico.

- **Descripción profunda del caso:** la descripción profunda del caso es crucial para entender lo que sucede con la persona que se estudia. Una descripción superficial no permite generar conocimientos válidos, en cambio la descripción detallada y profunda, permite al investigador sacar conclusiones, pero da oportunidad a que el lector de su trabajo llegue a las mismas o a diferentes conclusiones, dependiendo de su propia experiencia.
- **Descripción del contexto:** el contexto en que se obtiene la información acerca del caso es fundamental para entender a la persona, para entender el discurso, lo que se dice, la forma en que se dice o lo que se calla. Muchos aspectos forman parte de este contexto, podemos mencionar algunos. El investigador es sin duda parte de este contexto, la forma en que se aproxime a la persona que se estudia, la relación con ella, el rol de cada uno de ellos (entrevistado y entrevistador), la percepción que se tiene del entrevistador, el género, el color de la piel, la posición económica, social o política. Otros aspectos del contexto que pueden ser importantes son: el medio de vida de la persona que se estudia, su escolaridad, su raza, género, condiciones económicas, posición social, religión, su historia personal, el lugar donde vive o el lugar donde se lleva a cabo la entrevista.
- **Triangulación:** una forma de validar un estudio de caso es por medio de la triangulación. Esto implica observar las concordancias o diferencias al utilizar varios enfoques o estrategias durante el estudio. También se puede observar la congruencia o disimilitud durante el transcurso de la entrevista. Durante una entrevista, una persona puede expresar lo mismo de maneras distintas, puede variar el contenido de lo que afirma, ya sea de forma leve o radicalmente, puede incluso contradecirse. Lo que dice una persona puede también cotejarse con lo que dicen personas vinculadas, tales como familiares, colegas, compañeros de trabajo o miembros de un grupo social.

- **Revisión por colegas:** también contribuye con la validación de los estudios de caso, la revisión por al menos un colega más. Esto permite comparar las observaciones, ver las similitudes o diferencias en las interpretaciones de la información obtenida. Entre más experiencia en investigación tengan los dos investigadores, más rica es la experiencia del estudio de caso por ambos.
- **Revisión por la misma persona que se estudia:** implica dar a la persona la transcripción de la entrevista, para que la lea, nos diga sus observaciones, confirmaciones, agregados o correcciones. Esta revisión puede tener implicaciones importantes, ya que el investigador puede observar a qué da más importancia la persona, qué partes minimiza o de plano niega, qué partes son motivo de conflicto o preocupación.
- **Consideraciones éticas:** es importante tomar en cuenta una serie de implicaciones éticas. Por ejemplo, generalmente, la persona firma una carta de consentimiento con la investigación, sin embargo, no siempre es factible explicar a la persona de qué se tratará todo el estudio, ya que en el transcurso de la entrevista pueden surgir aspectos no planteados en la carta de consentimiento. Esto crea problemas, la persona puede entonces estar proporcionando información en contra de su voluntad expresa, ya que eso no lo autorizó al principio o puede no estar haciendo un uso consciente de su derecho de abstenerse de contestar o retirarse de la investigación de forma libre, podríamos decir que la primera parte de la entrevista la indujo a continuar. Por estas razones, algunos autores proponen a la persona firmar una carta de consentimiento de todo el proceso de la entrevista, estableciendo desde el principio que pueden plantearse múltiples situaciones imprevisibles, pero que la persona puede retirarse del estudio en el momento en que lo estime pertinente. Muchos otros aspectos de la investigación cualitativa tienen implicaciones éticas, podemos mencionar otro aspecto: la confidencialidad, no siempre es posible proteger la identidad de la persona que se estudia, no basta ocultar o cambiar el

nombre ya que los miembros de grupos vinculados con la persona pueden descubrir de quién se trata por medio de los otros datos que se mencionan en el estudio, como edad, género, ocupación, escolaridad, medio económico, social, cultural o religioso.

- **Redacción del informe:** es conveniente que la redacción del informe sea clara, detallada, contenga de forma explícita las condiciones descritas antes. Es recomendable también que el informe contenga las conclusiones y recomendaciones del autor de forma explícita. (Muñiz, 2008: 3-6).

Es así, cómo se puede resumir, que el estudio de casos acudiendo a la definición de Villareal, et al. (2010:37), es uno de los métodos más apropiados para aprender la realidad de una situación, cuando se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o aceptar posturas teóricas exploratorias o explicativas, analizar procesos de cambio longitudinales y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, ambiguo, complejo e incierto.

Para la presente tesis doctoral, la metodología utilizada fue el estudio de caso, como se mencionó anteriormente, una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales. Se formularon las preguntas de investigación, los planteamientos y criterios para la recolección, interpretación y el análisis de los datos bajo esta metodología. Se abordó el entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes bajo este método, porque bajo el mismo, se logra abordar una situación, determinar el método de análisis, así como las diferentes alternativas o cursos de acción para el problema a resolver; es decir, estudiarlo desde todos los ángulos posibles y por último, tomar decisiones objetivas y viables.



### 3.5. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación como procedimientos metodológicos y sistemáticos que facilitan la investigación al definir las herramientas para acceder, recolectar y procesar la información de manera inmediata, presentan según diversos autores ventajas y desventajas al mismo tiempo y ninguna de ellas puede garantizar y sentirse más importante que las otras, ya que todo depende del nivel del problema que se investiga y al mismo tiempo, de la capacidad del investigador para utilizarlas en el momento más oportuno. Esto significa entonces, que las técnicas son múltiples, variables y diversas, así como problemas susceptibles de ser investigados.

Desde un punto de vista científico, la investigación es un proceso que nos permite aplicar el método y las técnicas científicas adecuadas para encontrar respuesta al problema inicialmente planteado. Define el tipo de investigación que estamos realizando. Si partimos de la base de que la esencia de la investigación es la obtención de datos y su tratamiento, podemos plantear distintos tipos de investigación atendiendo a los criterios según la naturaleza de la información y según la función que cumple la investigación. (Lafuente, 2008: 9).

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica al integrar la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

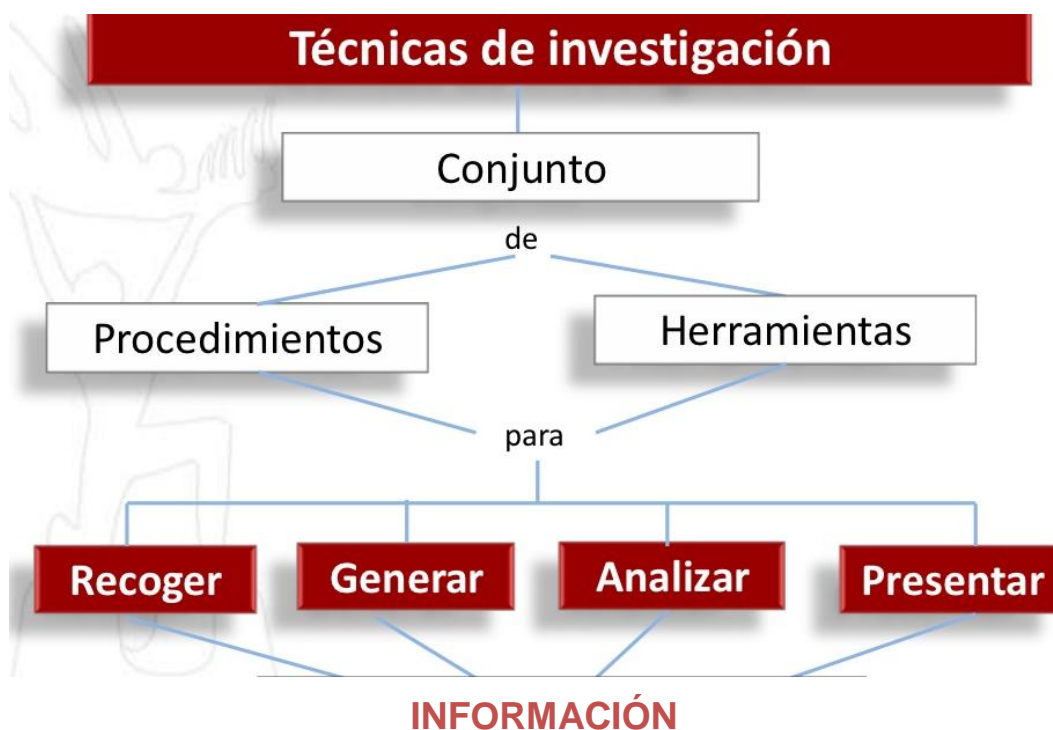


Figura 25. Técnicas de investigación. Fuente: Arango (2012:1).

Para ordenar las etapas de la investigación, manejar la información obtenida en el proceso, llevar un control de los datos que conducirán a la obtención de los hallazgos, entre otros, el presente trabajo inició con una investigación bibliográfica que “consiste en la búsqueda de los documentos, entendidos estos en sentido amplio, como cualquier objeto físico que constituya el registro de algún conocimiento de leyes, regularidades, características y conceptualizaciones en torno a un tema previamente definido”. (Saladrigas, 2005:18).

Bajo este enfoque, se partió de la investigación bibliográfica del concepto de comunicación organizacional, se adentró en la comunicación interna, los procesos de fusión, comunicación interna en procesos de fusión y finalmente se abordó la comunicación interna en Colombia, esto para la construcción del marco teórico expuesto con anterioridad.

El propósito fundamental de las técnicas de investigación, es facilitar la obtención de información objetiva, que permita hacer un diagnóstico de la participación de la comunicación interna durante el proceso de fusión, que se vive al interior de las compañías abordadas.

Los mecanismos e instrumentos a utilizar permiten medir el objeto de estudio para la elaboración conceptual confiable de los informes de la investigación y permiten hacer una revisión de los problemas que eventualmente hayan sido identificados y precisados conceptualmente por otros autores en procesos de fusión, (referenciados anteriormente en el texto), para argumentar una eventual mejora o alivio de ciertas dificultades, cuándo los procesos de comunicación interna toman determinada dirección.

Para alcanzar los objetivos planteados, la presente investigación parte del estudio de caso y utiliza las técnicas de investigación: análisis de contenido, entrevistas en profundidad y encuesta, herramientas que se exponen a continuación:



*Figura 26. Técnicas de investigación utilizadas. Fuente: elaboración propia.*

### 3.5.1. Análisis de contenido

El análisis de contenido permite extraer directamente la información necesaria de un texto con el objetivo de transformarla en información y análisis para la investigación.

Entendemos como análisis de contenido:

El conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos), que proceden de procesos singulares de comunicación, previamente registrados y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías), tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido. (Piñuel Raigada, 2002:7).

Para autores como Berganza, et al. (2005:213) el análisis de contenido como técnica “supone aplicar sistemáticamente unas reglas fijadas previamente que sirvan para medir la frecuencia con la que aparecen unos elementos de interés en el conjunto de una masa de información que hemos seleccionado para estudiar”.

El análisis de contenido busca descubrir la significación de un mensaje, ya sea en un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un texto escolar, un artículo empresarial, entre otros. Permite clasificar o codificar los elementos de un contenido en categorías, con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido.

Desde el enfoque clásico cuantitativo, Mayntz, et al (1980:198), definen el análisis de contenido como "una técnica de investigación que identifica y describe de una manera objetiva y sistemática las propiedades lingüísticas de un texto con la

finalidad de obtener conclusiones sobre las propiedades no-lingüísticas de las personas y los agregados sociales”.

En esta misma dirección, Mayntz retoma la definición clásica de Berelson (1952, citado en Mayntz, et al., 1980:199), cuando enuncia que el análisis de contenido “es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, teniendo como fin interpretarlos”.

Entre las principales ventajas del análisis de contenido se encuentran:

El constituir contrariamente a otras técnicas, un método no reactivo de recolección de datos. Además, se muestra muy apropiada para analizar el material no estructurado, permite tratar con el recurso de la informática, una gran cantidad de textos. La riqueza de la interpretación es variada: las palabras, las expresiones, los estilos artísticos, simbolizan la manera de hacer y de pensar de las gentes de un lugar, de una época y de una cultura dadas. Es entonces una herramienta de profundización de las diversas producciones que son las huellas de la vida individual y colectiva. (Landry, 1998, citado en Gómez 2000:2).

Siguiendo a autores como L'Écuyer (1987:50, citado en Gómez 2000:2), Landry (1988:329, citado en Gómez 2000:2), Mayer y Quellet (1991:475, citado en Gómez 2000:2), se precisan las características generales de contenido en los siguientes términos:

- El análisis de contenido trata de una técnica indirecta, porque se tiene contacto con los individuos solo mediante los sesgos de sus producciones, es decir, con los documentos de los cuales se puede extraer información.

- Estas producciones pueden tomar diversas formas: escrita, oral, imagen o audiovisual, para dar cuenta de sus comportamientos y de sus fines.
- Los documentos pueden haber sido constituidos por una persona, por ejemplo, las cartas personales, las novelas, un diario íntimo o por un grupo de personas, por ejemplo, las leyes, los textos publicitarios, entre otros.
- El contenido puede ser no cifrado, es decir, las informaciones que contienen los documentos no se presentan bajo la forma de números, sino ante todo, de expresiones verbales.
- Es posible una deducción cualitativa o cuantitativa. En este sentido, los documentos pueden ser analizados con el objeto de cuantificar o en la perspectiva de un estudio cualitativo de elementos singulares o los dos a la vez. (Gómez, 2000:2).

Asimismo, refiriéndose a Landry (1983:338, citado en Gómez 2000:3), enuncia cómo son muy diversos los motivos para recurrir al análisis de contenido y cómo es útil “para codificar las respuestas de las preguntas abiertas de una encuesta, codificar los resultados de entrevistas no directivas; revelar los postulados implícitos de los textos y manuales escolares, determinar los estereotipos del papel de la mujer presentes en las revistas o en las novelas; describir las tendencias de las leyes o de los programas de los partidos políticos”, por mencionar algunos ejemplos y subraya cómo:

El análisis de contenido varía según el tipo de texto analizado y el tipo de interpretación, entonces no existe método de análisis fácilmente transportable a todas las situaciones. Salvo para las aplicaciones simples, para la codificación de los temas de respuestas o las preguntas abiertas de los cuestionarios, el investigador está siempre más o menos forzado a hacer adaptaciones a los procedimientos más apropiados para el estudio

del problema que busca resolver. (Landry, 1998:339, citado en Gómez 2000:3).

En cuanto a los tipos de análisis de contenido Gómez (2000:4) partiendo de lo enunciado por Mayer y Quellet (1991:478, citado en Gómez 2000:3); Landry (1998:335, citado por Gómez 2000:3), delimitan seis tipos de análisis de contenido:

- **El análisis de exploración de contenido:** se trata de explorar un campo de posibilidades, de investigar las hipótesis, las orientaciones o aún de servirse de sus resultados para construir cuestionarios más adaptados.
- **El análisis de verificación de contenido:** pretende verificar el realismo y la fundamentación de las hipótesis ya determinadas.
- **El análisis de contenido cualitativo:** este tipo de análisis permite verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido.
- **El análisis de contenido cuantitativo:** tiene como objetivo cuantificar los datos, establecer la frecuencia y las comparaciones de frecuencia de aparición de los elementos retenidos como unidades de información o de significación (las palabras, las partes de las frases, las frases enteras, entre otros).
- **El análisis de contenido directo:** se limita a tomar el sentido literal de lo que es estudiado. No se busca descubrir un eventual sentido latente de discurso; se permanece al nivel de sentido manifiesto.
- **El análisis de contenido indirecto:** en este caso, el investigador busca extraer el contenido latente que se escondería detrás del contenido manifiesto, recurrirá a una interpretación del sentido de los elementos, de

su frecuencia, de su agenciamiento, de sus asociaciones, entre otros. (Gómez, 2000:4).

En cuanto a la confiabilidad y validez del análisis de contenido autores como Bardin (1986:122), indican cinco reglas esenciales.

- **La exhaustividad:** una vez que los documentos a analizar están determinados (entrevistas de una encuesta, respuestas a un cuestionario, editoriales de un diario, fragmentos de un texto escolar, entre otros), se deben considerar todos los elementos. La exhaustividad supone que las categorías establecidas permiten clasificar el conjunto del material recogido.
- **La representatividad:** se puede garantizar cuando el material se presta para efectuar el análisis sobre la muestra. El muestreo es riguroso si constituye una parte representativa de todos los datos iniciales.
- **La homogeneidad:** los documentos elegidos deben ser homogéneos, es decir, escogidos en función de criterios precisos y no presentar mucha singularidad en relación con estos criterios. Por ejemplo, las entrevistas de encuestas efectuadas sobre un tema dado deben todas referir a este tema y haber sido obtenidas por técnicas idénticas frente a individuos comparables. La homogeneidad está asociada a la clasificación del material, que como lo subraya Bardin (1986:121), debe hacerse según “un mismo principio de clasificación”.
- **La pertinencia:** los documentos escogidos deben corresponder al objetivo del análisis. Una categoría es pertinente cuando ella hace posible el estudio del material obtenido ante las preguntas y el marco de análisis seleccionados.
- **La univocación:** significa que una categoría tiene el mismo sentido para todos los investigadores.



Gómez (2000:4), concluye que el análisis de contenido es una técnica útil en la intervención e investigación social y puede servir de instrumento para comprender mejor las realidades vividas por los individuos, medir los efectos de la intervención social y del uso de las metodologías de investigación participante y así distinguir las nuevas realidades o problemáticas y evaluar la evolución de los discursos en un grupo. De otra parte, el análisis de contenido, se presta para estudios de caso único, lo que parece particularmente útil a las necesidades de la práctica social.

Para esta investigación se seleccionó el análisis de contenido como una de las técnicas de investigación principales, puesto que permite abordar los objetivos y facilita la identificación del aporte de la comunicación interna a los procesos de cambio organizacional en las fusiones de las empresas colombianas, así como abordar los objetivos secundarios.

El análisis de contenido y la revisión documental de las empresas colombianas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, desde su componente de comunicación interna en los procesos de fusión, parten de una compilación de los documentos para un posterior análisis referente al proceso.

Dicha revisión, compilación y análisis, se abordará, estudiará y comparará bajo los ítems:

- **Características** de las fusiones desde el componente de comunicaciones
- **Herramientas** que apoyaron el proceso de fusión desde las comunicaciones y
- **Contenidos** manifiestos de las comunicaciones

La forma de acceso a los mismos será directa mediante la solicitud a las compañías durante la investigación y recuperados de los centros de archivo documental de dichas empresas y sus *intranets*.

Serán clasificados, una vez recolectados con apoyo de la siguiente tabla que permitía su identificación para el análisis:

Fecha	Empresa	Tipo de documento	Fuente	Recuperado de	Observación

Tabla 13. *Clasificación de documentos para análisis de contenido*. Fuente: elaboración propia.

Al respecto, los ítems a observar en los documentos se clasifican por **fecha** (día, mes, año), para tener el registro si la información analizada corresponde al inicio del proceso de fusión, si se publicó en el durante o en la etapa de estabilización.

En cuanto a **empresa**, identifica si la documentación corresponde a Cementos Argos, Une Millicom o Almacenes Éxito, empresas de la muestra.

En **tipo de documento**, las categorías codificadas recogen los mensajes de la siguiente manera:

- **Características** de las fusiones desde del componente de comunicaciones, se identifica en el material analizado, el tono comunicacional manejado en la fusión, cómo se da respuestas a las necesidades informativas del personal, presencia de campañas de comunicación internas, inclusión del personal para compartir el nuevo proyecto organizacional, así mismo, si se comunican las dificultades del proceso de fusión.
- **Herramientas:** que apoyaron el proceso de fusión desde las comunicaciones, instrumentos que se emplearon según el tipo de comunicación evidenciada en las compañías, canales de comunicación presentes en las organizaciones tales como: materiales de inducción

para empleados, boletines impresos y electrónicos, periódicos internos, carteleras, reuniones informativas, entre otros.

- **Contenidos** se identifican los mensajes donde el contenido se refiere a describir lo que acontece en las fusiones desde el componente de comunicaciones, aspectos positivos, por mejorar, temas sobre el futuro de la organización, invitaciones a la participación del personal con sus sugerencias, nuevos valores corporativos, entre otros.

En lo referente a la **fuentes**, se identifica si el material estuvo disponible en medio digital impreso, audiovisual o sonoro, así mismo, en **recuperado de**, se precisa si el modo de acceso al mismo fue mediante la *intranet* corporativa o de forma física.

Finalmente, en el campo de **observación** se indica si hay algo importante en lo encontrado y que sirva para el fin interpretativo.

Con el análisis de contenido, los ítems que se han observado en los documentos son, principalmente, los que dan cuenta del conjunto de actividades, la orientación del tono de la comunicación, las herramientas empleadas y las estrategias puestas en marcha por las Direcciones de Comunicación de las compañías Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, que buscaron mantener buenas relaciones con el personal interno, facilitando el acceso a la información, a la evolución del proceso de fusión y aportando a la consolidación de la organización naciente.

Las unidades de análisis planteadas son de tipo cualitativo, ya que los datos resultantes tienen la finalidad de proporcionar información sobre los procesos de fusión en las empresas colombianas abordadas. Una vez interpretada la información obtenida a través del análisis de contenido, se espera dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

### 3.5.2. Entrevista en profundidad

Le entrevista en profundidad es otra de las técnicas de la presente investigación, seleccionada para contribuir con el logro de los objetivos planteados.

Por entrevista definimos, habitualmente, una conversación verbal entre dos o más seres humanos (entrevistador y entrevistado), cuya finalidad es lo que en verdad le otorga tal carácter. Es decir, en un sentido amplio, la entrevista es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso. Se trata en cierto modo de una forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido. Existe de antemano un objetivo o finalidad preestablecida por los interlocutores a través de un acuerdo mutuo. Como ninguna otra técnica, la entrevista, por esta misma razón, es capaz de aproximarse a la intimidad de la conducta social de los sujetos. (Sierra, 1998:282).

En cuanto a su reconocimiento como herramienta de la metodología científica y fundamentación histórica, algunos autores remontan la técnica de la entrevista con sus bases generales a la antigua Grecia el método de la mayéutica:

Aunque algunos autores se refieren a los diálogos de Platón -a la mayéutica- como el primer antecedente en el uso del diálogo en cuanto forma de acceso al conocimiento de lo público, la historia social de la entrevista es relativamente corta. A través del diálogo y del arte de la mayéutica, Sócrates inaugura el camino de la conversación como forma de acceso al conocimiento. La entrevista, por ello, se basa y se organiza como investigación en el hábito conversacional. En la entrevista, el intercambio verbal se caracteriza por su dialogicidad. Su origen está indisolublemente unido al desarrollo e instauración del sistema capitalista y en concreto, al proceso de modernización y racionalización social de las relaciones en el

espacio público, a través de las recién creadas ciencias sociales y la puesta en circulación de la llamada prensa de masas: primero, como instrumento recolector de datos, cuando el primitivo reportero elaboraba su información, después, como genero autónomo provisto de sus propias técnicas y reglas estilísticas. Básicamente, el origen de la entrevista deriva de la divulgación de los usos periodísticos. (Sierra, 1998:277).

En un sentido estructurado, aparece el uso de la entrevista como técnica de investigación de las ciencias sociales hacia los años 30:

No es sino hasta iniciarse la década de los 30 cuando la técnica comienza a ser utilizada ampliamente por las ciencias sociales en las tareas de investigación. El proceso de institucionalización social en Estados Unidos de algunas disciplinas como la psicología o los estudios sociológicos, será el marco de integración de nuevas técnicas, como la entrevista. Es por eso que en este período la entrevista se generaliza en dos usos que hasta ahora han marcado la tradicional distinción entre lo cualitativo y lo cuantitativo: por un lado, la entrevista extensiva (encuestas de opinión) y por otro, la entrevista intensiva (entrevista abierta). Siendo la primera dominante en su aplicación a la investigación social, por las mismas razones de ritualización sistemática que exigía el reconocimiento de legitimidad científica. (Sierra, 1998:279).

La entrevista como técnica de investigación busca facilitar la obtención de la información a partir de la interacción entre los actores.

La entrevista busca lograr una nítida apertura de canales que pueda establecer la efectividad práctica del sistema de comunicación interpersonal. Entrevistar significa entrever, ver uno al otro. El manejo de la técnica de la entrevista reclama conocimiento del contexto comunicativo en el que se produce la interacción entre los hablantes. Todo sistema de

comunicación interpersonal integra, como mínimo, seis elementos fundamentales: un destinador (el que habla), un destinatario (aquel con quien se habla), un referente, un código, un medio de transmisión y un mensaje. (Sierra, 1998:282).

Aunque son muchos los tipos de entrevista, entre los cuales se distinguen por citar algunos:

- La entrevista clínica
- La no directiva
- La focalizada
- La entrevista provocada de formulación libre
- Con preguntas abiertas pero no organizadas
- Con preguntas estructuradas
- La entrevista con preguntas cerradas

Y según su uso:

- La entrevista terapéutica o psicológica y
- La entrevista como técnica de investigación. (Fages, citado en Sierra 1998:282).

Para Sierra (1998:309), la entrevista puede ser utilizada, de manera productiva, en cuatro campos principales de investigación:

- **La reconstrucción de acciones pasadas**, ya sea la construcción de enfoques biográficos (historias de vida), la creación de archivos orales o más bien, el análisis retrospectivo de una acción o un acontecimiento social.
- **El estudio de las representaciones sociales personalizadas**, la entrevista cualitativa en profundidad es especialmente útil en la

investigación de los sistemas de normas y valores, la captación de imágenes y representaciones colectivas, el análisis de las creencias individualizadas, el conocimiento de los códigos de expresión, así como las cristalizaciones ideológicas.

- **El análisis de la interacción entre constituciones psicológicas personales y conductas sociales específicas.**
- Por último, es común la utilización de la entrevista en profundidad como **técnica complementaria en los estudios cuantitativos**, a modo de prospección de los campos semánticos que identifican lingüísticamente a cada uno de los grupos sociales objeto de la investigación. Al operar al nivel de las hablas individuales, la entrevista en profundidad capta con toda la intención el vocabulario y las modalidades expresivas, así como los discursos arquetípicos necesarios para una correcta elaboración del código de preguntas y posibles respuestas que estructuren *aposteriori* el cuestionario. (Sierra, 1998:309).

La presente investigación selecciona la entrevista como técnica de investigación y de forma particular, la entrevista en profundidad, ubicada en el método de investigación cualitativa.

Sierra (1998:297) enuncia al respecto: “la entrevista cualitativa ha contribuido a mediar los significados de las voces ausentes en el estudio de lo social”.

Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de

datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. (Delgado, et al., 1995:11).

Para Sierra (1998:299) “por entrevista en profundidad entendemos un tipo de entrevista cualitativa de carácter holístico, en la que el objeto de investigación está constituido por la vida, experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora”.

Las entrevistas en profundidad transcurren en escenarios y situaciones en los cuales la investigación tiene una previa preparación, es decir, el entrevistador, identifica previamente el escenario, sondea el ambiente, entre otros, pero teniendo en cuenta que como todo proceso de comunicación humana y entendida la entrevista como un sistema conversacional cerrado:

Los factores y las barreras de la comunicación humana que intervienen como variables en el desempeño de la interacción verbal, dependerán básicamente de los siguientes elementos:

- En la **fente**, de las técnicas, las actitudes, el nivel de conocimiento y la situación sociocultural.
- En el **mensaje**, de los elementos lingüísticos, la estructura discursiva, el contenido, el nivel de ruido y el manejo competente del código.
- En el **canal**, de la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto.
- En el **emisor** y el **receptor**, de todos y cada uno de los elementos mediadores arriba mencionados.

De tal manera que cualquier alteración de alguno de estos factores, contribuye a modificar sustancialmente el proceso de comunicación, ya sea positiva o negativamente. Cuando hablamos de entrevista abierta o cualitativa, distinguimos básicamente dos tipos de técnicas de investigación: la entrevista en profundidad y la entrevista enfocada. Ambas, se fundamentan en la misma



estructura instrumental a la hora de operar en lo real concreto durante la etapa de trabajo de campo. Sin embargo, difieren en la estrategia de diseño que efectúa el investigador. (Sierra, 1998:284 - 299).

Pueden diferenciarse tres tipos de entrevista en profundidad, estrechamente relacionados entre sí:

- **La historia de vida o autobiografía sociológica:** en la historia de vida el investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias. La historia de vida presenta la visión de su vida que tiene la persona, en sus propias palabras en gran medida como una autobiografía común.
- El segundo tipo de entrevistas en profundidad se dirigen al **aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente:** en este tipo de entrevistas, los interlocutores son informantes en el más verdadero sentido de la palabra. Actúan como observadores del investigador, son sus ojos y oídos en el campo. En tanto el rol de los informantes no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.
- El tercer tipo de entrevistas cualitativas tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una **gama de escenarios, situaciones o personas:** las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante. (Delgado et al., 1995:21).

En cuanto a las funciones de la entrevista en profundidad si se considera que el uso de la misma se circunscribe a la investigación y a la utilización

complementaria de otras técnicas cualitativas o cuantitativas, es posible mencionar, como lo enuncia Valles (1997:202) tres funciones principales:

- La generación de información para contrastar la realidad con la teoría en este campo.
- La utilización de informantes, que asumen el rol de expertos sobre otros individuos, sucesos, procesos o instituciones.
- La utilización de entrevistas a un alto nivel, como puerta de entrada a personas de un menor rango al interior de una organización o a documentación no publicada.

Es así como la entrevista en profundidad puede utilizarse para usos exploratorios preparatorios o de contraste, ilustración o profundización, con el fin de reconstruir acciones pasadas, estudiar representaciones sociales personalizadas, estudiar la interacción entre constituciones psicológicas personales y conductas sociales específicas o efectuar una prospección de los campos semánticos, vocabulario y discursos arquetípicos de grupos y colectivos.

Entre las ventajas de la herramienta de la encuesta como técnica de investigación, al igual otras técnicas cualitativas, se enuncian la facilidad para la obtención de gran cantidad de información, contextualizada y entregada por los entrevistados con sus vivencias, puntos de vista y opiniones.

Asimismo, esta técnica facilita la cercanía con los entrevistados, favoreciendo la entrega de información completa sin intermediación y tal vez, una posible presión de un grupo, así como la existencia de un contexto de interacción más directo, personalizado y espontáneo.

En cuanto a las limitaciones que pueden presentar las entrevistas y particularmente las que son en profundidad, está el factor tiempo, esta

herramienta demanda más espacio por entrevistado, tanto en su desarrollo, como en la organización de la información obtenida.

También pueden sumarse las barreras habituales en la comunicación personal, que para Rodríguez, et al. (1991:64), son principalmente de tres tipos:

- **Diferencias por la semántica:** "La comunicación se ve afectada si no se toma en cuenta el ámbito sociocultural del entrevistado y el entrevistador. Las palabras y los gestos con frecuencia se interpretan en un sentido distinto y hasta contrario al del emisor, si el núcleo al que pertenece el entrevistador difiere considerablemente del de su entrevistado". (Rodríguez, et al., 1991:64).
- **Barreras causadas por el clima psicológico:** en toda entrevista existe un contrato implícito de comunicación. "De acuerdo con las características de la situación concreta, se percibirán expectativas, actitudes, comportamientos, resistencias y agendas ocultas. De aquí podrán nacer barreras en la comunicación y en la interpretación de la información, bloqueando los resultados positivos de la entrevista". (Rodríguez, et al., 1991:65).
- **Barreras de contexto:** "El conocimiento del contexto puede prevenir que afloren algunos problemas; por otro lado, es claro que también se pueden manipular deliberadamente los efectos del contexto. Sea intencional o no, su influencia sobre el curso de una entrevista puede ser considerable." (Rodríguez, et al., 1991:66).

Finalmente, la entrevista en profundidad no produce el tipo de información del grupo, descartando los efectos de sinergia y bola de nieve, propios de la situación grupal. La información producida en la relación entrevistador-entrevistado depende

de la situación de la entrevista, de las características personales y actuación de ambos participantes.

En cuanto a la planificación de la entrevista:

La entrevista cualitativa en profundidad puede desarrollarse en uno o varios encuentros. En cualquier caso, el investigador debe caracterizarse por un acercamiento cuidadoso y esmerado en el progresivo acceso a la persona del entrevistado, tal y como enseña la experiencia del trabajo etnográfico. (Sierra, 1998:316).

Para el presente trabajo investigativo se eligió la técnica de entrevistas en profundidad y se elaboró previamente un perfil del líder de comunicaciones en los procesos de fusión, punto relevante para la presente investigación. De esta forma se determinó que se entrevistaría a los líderes de los procesos de fusión, directores de comunicación de las empresas resultado de la fusión o directores de recursos humanos; con el objetivo de acceder a la información que permita el análisis, tanto de los componentes del proceso, como de los resultados obtenidos, así como la identificación de los problemas que ocurrieron y las estrategias implementadas para superarlos.

Como resultado de esta perfilación se determinó realizar entrevistas en profundidad en:

- **Cementos Argos:** la entrevista en Cementos Argos fue atendida por Adriana Fernández Tróchez: Directora de Comunicaciones, quien integró el equipo administrativo que lideró la fusión desde el componente de comunicación interna y participó desde la parte directiva en la estructuración y desarrollo del mismo.

- **Une Millicom:** Marisol Gómez Mazo, fue la persona identificada como enlace para realizar entrevista en profundidad en la empresa Une Millicom, pero una vez iniciado el proceso, dicha entrevista en profundidad fue atendida por tres profesionales de la oficina de Integración y de Comunicaciones, se entregó la información en mayo de 2015, solicitando de manera explícita identificar como la fuente directa de la información obtenida al equipo de Integración.
- **Almacenes Éxito:** inicialmente se sostuvo una entrevista en profundidad con la Jefe de Comunicaciones Claudia Patricia Moreno Botero, al manifestarse distintos vacíos, puesto que ni ella, ni su equipo, vivieron de forma directa la fusión. Se sostuvo una segunda entrevista en profundidad con María Adelaida Jaramillo Lemos, Jefe de Mercadeo Inmobiliario del Grupo Éxito, quien es Comunicadora de profesión y laboraba en la Compañía al momento de la fusión.

Cada una de las personas a entrevistar conocía el objetivo de la investigación, el listado de temas a tratar y de esta forma cada uno de los tópicos abordados se fue profundizando y vinculando con los temas propios de la entrevista y complementando así el análisis con las aportaciones entregadas por cada uno de ellos.

Los ítems fijados para tener presentes al momento de desarrollar las entrevistas en profundidad y clasificar su posterior análisis se enfocaron en las siguientes categorías:

- **Concepto de comunicación interna:** en las empresas anteriores y en la que resultó de la fusión.
- **Flujos de comunicación:** criterios para su creación, objetivos e importancia.
- **Mensajes producidos:** objetivos que se buscan, resultados que se logran.
- **Emisores:** quiénes son, desempeño, características.
- **Receptores:** comportamiento, recepción, retroalimentación.

- **Planificación de las emisiones:** canales, tipo, selección y justificación.
- **Frecuencia de la comunicación:** usos y relevancia.
- **Clima:** criterios sobre el clima laboral interno de la organización.
- **Influencia** de la Comunicación Interna en el clima laboral.
- **Comunicación** y cultura organizacional.
- **La voz de los empleados y funcionarios:** conocimiento de estos, de sus valores y creencias por parte de la administración.
- **Estrategia de Comunicación Interna:** pertinencia, presupuesto, importancia.

En cuanto al guión de temas a tratar y acatando la recomendación de Sierra (1998:316), cuando enuncia que “se debe estructurar una guía de entrevista como herramienta de trabajo reflexivo para la ordenación de los temas posibles que pueden aparecer en la conversación, pero la elaboración de esta guía solo busca apoyar al entrevistador en el recordatorio de los principales asuntos que deben ser cuestionados frente al interlocutor”, se partió del siguiente guión de temas para abordar las entrevistas en profundidad en los tres escenarios al Director de Comunicaciones –Dircom– de Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito o al encargado de las comunicaciones y los procesos de cambio durante la fusión, persona que lidera estos procesos comunicaciones de cada una de las empresas fusionadas:

1. ¿El proceso que vivió su empresa fue de fusión, adquisición o de qué tipo?
2. ¿En qué año se llevó a cabo dicho proceso?
3. ¿Cuáles fueron las características generales del mismo?
4. ¿La fusión que tuvo lugar en su compañía manejó alguna identidad gráfica? (un nombre, logo, colores, entre otros)
5. ¿Cómo fue la participación del área de comunicaciones en ese proceso?

6. ¿Cómo era y cómo quedó estructurada el área de comunicaciones, antes y después de dicho proceso?
7. Existió un plan de comunicaciones –internas y externas- para el proyecto (donde se describieran estrategias, objetivos, públicos, medios, presupuesto, cronograma, responsables, indicadores)
8. ¿Se contó para dicha fusión con un plan de corto resultado (de choque), de mediano y de largo plazo y fueron empleados?
9. ¿Considera importante contar con unas pautas de comunicación interna al momento de la fusión? y ¿cuál cree que es su finalidad?
10. ¿Se dispuso de presupuesto para el desarrollo de las actividades y medios para la comunicación del cambio?
11. De no existir el área de comunicaciones ¿cree que era posible trasladar el proceso de cambio a otra área de la Organización?
12. ¿Por qué comunicaciones lidera o participa en los temas de gestión del cambio en este tipo de procesos?
13. ¿Qué herramientas comunicacionales se usaron para dar los primeros pasos hacia el cambio?
14. ¿Cómo se transformó la práctica del día a día en este proceso?
15. ¿Para el proceso de fusión, en que datos se basaron y qué tipo de resultados se obtuvieron?
16. ¿Hubo acompañamiento y claridad por parte de la alta gerencia para iniciar el proceso de fusión?
17. ¿Antes y después del proceso, se hacía y se ha hecho medición de la gestión de comunicación en función de los objetivos de esta dependencia?

18. ¿Qué resultados se destacan?

19. De las siguientes características del proceso de fusión, ¿cuáles considera importantes identificar?: identificar Sí \_\_\_ o No\_\_\_ en cada una según lo estime conveniente:

- Número de personas impactadas (personal de las empresas que se fusionan)
- Contar con un equipo para liderar el proyecto
- Tener identificados los procesos internos y externos que serán impactados
- Identificar la brecha cultural existente entre las compañías a fusionar
- Como parte de identificar la brecha cultural definir:
  - Las costumbres locales que no migran a la nueva empresa
  - Los procesos que continúan y son mejorados
  - La facilidad de apropiación de los procesos y costumbres por las culturas empresariales fusionadas
  - Caracterizar las organizaciones que se integran
  - Definir la caracterización esperada en la organización resultante de la fusión

20. En cuanto a caracterizar las identidades del personal con el que se cuenta en la organización naciente considera importante: identificar Sí \_\_\_ o No\_\_\_ en cada una según lo estime conveniente:

- Describir las conductas y comportamientos generales del personal
- Identificar el grado de interacción social entre los individuos
- Definir el perfil genérico de los integrantes de la organización
- Listar los subgrupos con los que cuenta la organización
- Definir el grado de adaptación y de evolución de los usuarios a los que les tenemos que llegar con la nueva organización

21. Considera importante que se defina por parte de la empresa para el proceso de fusión. Identificar Sí \_\_\_ o No\_\_\_ en cada una según lo estime conveniente:



- ¿Precisar qué cosas quiero que hagan los nuevos integrantes de la organización fusionada?
- ¿Identificar qué tan fácil es en la organización la construcción de conocimiento?
- ¿Establecer si existen herramientas para acceder y mejorar los procesos?
- Caracterizar a los usuarios por las herramientas de comunicación
- Definir un lenguaje corporativo
- Definir la filosofía corporativa
- Identificar la percepción de los usuarios de esa empresa en construcción, su credibilidad y participación.

22. En lo concerniente al relacionamiento organizacional considera importante que la empresa defina para su proceso de fusión. Identificar Sí \_\_\_ o No\_\_\_ en cada una según lo estime conveniente:

- Definir si se generará y producirá contenido y conocimiento desde la organización
- Definir si se generará y producirá contenido y conocimiento desde los integrantes
- Identificar el grado de importancia y la validez otorgada en la empresa a la comunicación
- Grado de vínculo social generado en los espacios
- Grado de relación: intercambio de mensajes, información y conocimiento entre los integrantes de la organización
- Identificar la flexibilidad y readaptación del personal a la nueva organización
- Seguimiento a la evolución del proceso general de fusión
- Documentar los resultados de las etapas de pre-fusión, fusión y post- fusión en términos de comunicaciones y de identidad empresarial

23. ¿En el momento de manejar información confidencial, se mantuvieron charlas privadas para implementar el proceso de cambio y permanencia del personal?

- ¿Considera usted que Comunicaciones apoyó todo el proceso interno de cambio y fusión?
- ¿Fue problemático o traumático este proceso para el equipo de Comunicaciones?
- ¿Cuál fue su percepción sobre la evolución y grado de atención del proceso de cambio?
- ¿Cómo se manejó el clima organizacional y las relaciones interpersonales al momento de la fusión?
- ¿Cuál fue la percepción de la alta gerencia después del proceso de fusión?
- ¿Qué ajustes considera necesario hacer hoy, después de la fusión, al área de comunicaciones y por qué?

El guión partió de los temas comunes presentados para todos los entrevistados y se incluyeron preguntas específicas para cada uno de los consultados, según se iban presentando en el desarrollo de la entrevista.

Las entrevistas en profundidad, programadas y llevadas a cabo para esta investigación, tuvieron un promedio de duración de dos a cuatro horas cada una y se realizaron entre mayo y septiembre de 2014, posteriormente, entre enero y mayo de 2015.

La entrevista en profundidad se formuló a personas especialistas, tanto por la formación, experiencia profesional o cargo representativo que desempeñan y fue aplicada a las personas que lideraron el proceso de fusión desde el componente de comunicación interna, ya que son ellos quienes conocen el tema e identifican con conocimiento real la eficacia de las pautas propuestas para acompañar dichos procesos y brindan información adicional de cada uno de sus métodos para tener en cuenta al momento del análisis.

La finalidad de las entrevistas en profundidad como técnica de investigación se enfocó en acceder a la información directa para conocer cuánto afectó el cambio y

la fusión empresarial al área de Comunicaciones. Analizar el cambio de actitud y de comportamiento de los integrantes en dichos procesos y probar las pautas propuestas para acompañar las fusiones desde la comunicación interna.

En esta investigación en particular se cuidó considerar las siguientes características planteadas para el desarrollo de las entrevistas:

- Libertad para el entrevistado.
- Varias sesiones, lo que permitió un mayor grado de interacción.
- Observación durante la entrevista, no solo el lenguaje oral, también el corporal y los silencios.

Por ser una investigación cualitativa, mediante la técnica de entrevistas en profundidad, lo que se buscó fue conocer o explorar el tema de la comunicación en procesos de fusión y en esa exploración, agregar la observación para el futuro análisis de los resultados obtenidos, mediante los instrumentos aplicados, con un sustento teórico-práctico, basado en la investigación bibliográfica llevada a cabo.

### 3.5.3. Encuesta

La encuesta, definida por García (1993:123), como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”, es una técnica de investigación útil si para conseguir los objetivos de la investigación se necesita información directa o datos primarios.

Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población.

La encuesta se fundamenta en la elaboración de un cuestionario que se formula a las personas, instituciones, empresas, entre otras, de las cuales queremos obtener información. La población objetivo estará compuesta por las unidades que reúnen una o varias características comunes que son las que queremos estudiar. (Lafuente, 2008:9).

Se planteó una encuesta en línea para aplicar entre los empleados que participaron en la fusión en las organizaciones Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito.

Para la realización de la encuesta se procedió de la siguiente manera en cada una de las empresas:

1. Solicitud autorización de la empresa para aplicación de la encuesta
2. Envío de correos a las personas identificadas con el fin de comunicarles el objeto de la encuesta y la forma en que se desarrolla
3. Envío al correo institucional del formato de la encuesta y el manual de diligenciamiento. Solicitud de confirmación de recibo

4. Realización de seguimiento a la encuesta desde la confirmación de recibido, hasta la llegada de la encuesta diligenciada. Se ofrece asistencia telefónica para el caso de dudas y de estas se tomará nota que hará parte de los resultados.
5. Recepción de las encuestas
6. Análisis de los resultados

Mediante correo electrónico se envió la solicitud de autorización para elaborar la encuesta a los tres líderes de comunicaciones: de Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, contactados de forma previa y se les solicitó que facilitaran la base de datos para enviar a un mínimo de 50 correos, indicados por ellos, la encuesta electrónica.

Las tres compañías manifestaron que facilitarían la aplicación de la encuesta pero con el condicionante de no entregar bases de datos. Ante esta situación, se procedió a generar la encuesta desde una herramienta colaborativa que permitió crear el formulario con las preguntas de la encuesta, para ser enviado a cada organización, donde a su vez, sería enviado a un colectivo de mínimo 50 empleados que hubiesen participado en la fusión.

Dicha herramienta colaborativa, donde se montó la encuesta para cada compañía, permitía consolidar de forma directa las respuestas, una vez iban llegando, sin requerir la intermediación de las empresas.

Con la encuesta aplicada a los empleados que participaron en el proceso de fusión, se buscó acceder a la información sobre el desarrollo de la comunicación interna como estrategia en el proceso, desde el público interno y conocer sus percepciones y opiniones.

La encuesta, como técnica estructurada para recopilar datos, puede contener preguntas abiertas o cerradas; en este trabajo se incluyen preguntas cerradas y

una única pregunta abierta acerca del proceso de comunicación interna; las preguntas cerradas están orientadas a conocer aspectos de las variables que son objeto de estudio. Antes de su práctica, se manifestará a los participantes que su identificación es confidencial, no así la identidad de las empresas, puesto que se conocerá en este trabajo. Esta encuesta va dirigida a empleados que laboran en diferentes secciones y con distintos rangos en la escala jerárquica de las empresas.

En cuanto a los participantes en la encuesta, cada individuo que participó en el proceso de fusión posee la misma probabilidad de ser encuestado y entregar información que permita determinar, si mediante estrategias en la comunicación interna, se reducen tiempos y dificultades implicados en un proceso de fusión corporativa.

La realización de la encuestas fue breve y concisa, con el fin de evitar problemas de aburrimiento por parte del encuestado y que finalmente pueda abandonar o los datos que proporcione no sean los reales dados por la falta de interés, más aún al tener como canal para su elaboración un medio electrónico.

La encuesta procuró recoger el abanico completo de opiniones de los colaboradores que participaron en los procesos de fusión en las empresas objeto de estudio y en particular de todos aquellos que recibieron las herramientas de comunicaciones internas durante dichos procesos.

Para la elaboración de las preguntas de la encuesta se tuvieron en cuenta dos aspectos: por un lado, la característica de ser una encuesta en línea, que para el tratamiento de la información es más fácil trabajar con preguntas cerradas y procesar preguntas de una respuesta y por otro lado, incluir preguntas que permitieran detectar la validez de las respuestas y por eso, se eliminó el condicionante de identificación de los encuestados con nombre y cargo, eso sí, la herramienta colaborativa empleada para el tratamiento de la información, permite

identificar la fecha y hora de diligenciamiento de las encuestas para evitar alteraciones de los resultados.

Esta encuesta cuenta con un total de 10 preguntas, de las cuales las 9 primeras son respondidas bajo la modalidad de sí o no y la pregunta final es abierta y permite adjuntar comentarios.

Las siguientes fueron las preguntas que componían el cuestionario de la encuesta enviada a las organizaciones, para aplicar entre el personal que participó en la fusión:

**Introducción:** esta encuesta tiene como finalidad identificar el aporte de la comunicación interna durante el proceso de fusión de la empresa. Le agradecemos su participación. En caso de tener alguna duda favor escribir a carolinamarin02@gmail.com. ¡Gracias!

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted en la organización? Por favor marque una de las siguientes opciones:
  - Más de cinco años
  - Menos de cinco años
  
2. ¿Cómo le pareció la información suministrada por el área de comunicaciones durante el proceso de fusión? Por favor seleccione una de las siguientes opciones:
  - Excelente
  - Buena
  - Regular
  - Mala
  
3. ¿Se sintió usted informado durante el proceso de fusión?
  - Sí

- No

4. ¿Qué tan clara fue la información enviada desde el área de comunicaciones durante el proceso de fusión? Por favor seleccione una de las siguientes opciones:

- Muy clara
- Poco clara
- No fue clara

5. ¿Le resultó útil la información que recibió desde el área de comunicaciones durante el proceso de fusión?

- Sí
- No

6. ¿La información durante el proceso de fusión la recibió principalmente por? Por favor seleccione una de las siguientes opciones:

- Los medios de comunicación de su empresa
- Su jefe
- Sus compañeros
- Rumores o comunicaciones informales

7. ¿Le pareció importante recibir información durante el proceso de fusión?

- Sí
- No

8. ¿La información que obtuvo durante el proceso de fusión, le sirvió para mejorar el desempeño en su área?

- Sí
- No



9. ¿Considera importante seguir recibiendo información sobre lo que acontece en la empresa?

- Sí
- No

10. Si desea adjuntar algún comentario sobre el proceso de fusión le agradecemos enunciarlo en este espacio. ¡Muchas gracias!

Una vez obtenida la información, de las 172 personas que respondieron la encuesta de esta investigación, se elaboró una tabla con los datos codificados y se procedió al cruce de variables para hallar el tipo de respuestas, las opiniones y necesidades de los miembros de las distintas áreas de las empresas abordadas.

Con estos datos se pretende encontrar un posible patrón de lo que valoran los integrantes de la organización en términos de comunicación interna, cuando se atraviesa un proceso de fusión y al compararla posteriormente con los datos obtenidos por las demás técnicas de investigación, se podrá obtener si existe consonancia o por el contrario, una discrepancia entre lo que se emite y lo que se desea revisar y partiendo de ahí, identificar las bases para las pautas de comunicación interna para las empresas que atraviesen este tipo de procesos de fusión.

### 3.6. Los objetivos y sus técnicas de investigación

La siguiente tabla muestra los objetivos abordados en la presente tesis, con las técnicas de investigación utilizadas para cada uno de ellos, bajo la metodología de estudio de caso:

Objetivo General	Técnicas de investigación
<p>Identificar el aporte de la comunicación interna a los procesos de cambio organizacional en las fusiones de las empresas colombianas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, proponiendo unas pautas de comunicación interna a partir de la vivencia de las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido</li> <li>• Entrevista en profundidad a líderes del proceso de comunicaciones en procesos de fusión en las tres empresas abordadas</li> <li>• Aplicación de encuesta a grupo de empleados que participaron en los procesos de fusión de las tres empresas mencionadas.</li> </ul>
Objetivo específico (1)	Técnicas de investigación
<p>Analizar la presencia y la participación de la comunicación interna en el acompañamiento a los proceso de fusión de las empresas colombianas: Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido</li> <li>• Entrevista en profundidad a líderes del proceso de comunicaciones en procesos de fusión en las tres empresas abordadas</li> <li>• Aplicación de encuesta a grupo de empleados que participaron en los procesos de fusión de las tres empresas mencionadas.</li> </ul>

Objetivo específico (2)	Técnicas de investigación
<p>Investigar y determinar la relación que se puede establecer entre comunicación interna y fusión empresarial a partir de las experiencias de las empresas fusionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido</li> <li>• Entrevista en profundidad a líderes del proceso de comunicaciones en procesos de fusión en las tres empresas abordadas</li> <li>• Aplicación de encuesta a grupo de empleados que participaron en los procesos de fusión de las tres empresas mencionadas.</li> </ul>
Objetivo específico (3)	Técnicas de investigación
<p>Determinar quiénes lideraron estos procesos en las empresas y cómo lo hicieron.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido</li> <li>• Entrevista en profundidad a líderes del proceso de comunicaciones en procesos de fusión en las tres empresas abordadas</li> <li>• Aplicación de encuesta a grupo de empleados que participaron en los procesos de fusión de las tres empresas mencionadas.</li> </ul>
Objetivo específico (4)	Técnicas de investigación
<p>Conocer cuáles fueron las herramientas comunicacionales usadas por las empresas fusionadas y proponer unas pautas que sirvan como referencia para acompañar futuros procesos de fusión desde la comunicación interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido</li> <li>• Entrevista en profundidad a líderes del proceso de comunicaciones.</li> <li>• Aplicación de encuesta a grupo de empleados que participaron en los procesos de fusión de las tres empresas mencionadas.</li> </ul>

Tabla 14. *Objetivos y técnicas de investigación.* Fuente: elaboración propia.

## Capítulo 4. Resultados y valoraciones

---

## 4.1. Resultados y comparación de los casos estudiados

Para determinar el aporte de la comunicación interna en los procesos de cambio por fusión e identificar los elementos para proponer unas pautas que permitan ayudar a realizar un acompañamiento desde la comunicación interna en procesos similares, a continuación se resumen las características de las tres compañías abordadas:

Empresa colombiana objeto de estudio			
Empresas que vienen para la fusión	33 empresas	Millicom	Grupo Casino
País de origen empresa a fusionarse	Colombianas	Luxemburgo	Francia
Sector empresarial	Cementos	Tecnología y Telefonía	Almacenes de Cadena
Tipo de empresa	Privada	Pública	Privada
Número de empleados directos objeto de la fusión	11.000	26.000	36.950
Cubrimiento del mercado colombiano	51% de participación en Colombia	70% de las poblaciones urbanas	41 ciudades de Colombia

Tabla 15. Características generales de las empresas abordadas y su proceso de fusión. Elaboración propia.

Como se indicó en el apartado de metodología, la comparación y valoración que se realiza a continuación de los casos de las fusiones de las empresas colombianas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, desde su componente de comunicación interna en dichos procesos, lleva un orden, dado por las herramientas de investigación aplicadas.

De esta manera, en primer lugar se presenta el resultado del análisis de contenido y la revisión documental, teniendo en cuenta los ítems: características de las fusiones desde el componente de comunicaciones, herramientas que apoyaron el proceso de fusión desde las comunicaciones y contenidos manifiestos de dichas comunicaciones con sus coincidencias y discrepancias.

En un segundo momento se presentan los resultados de las entrevistas en profundidad llevadas a cabo y en la tercera parte se presentan los resultados de la encuesta aplicada al personal de las compañías que participó en dichos procesos de fusión.

#### **4.1.1. Lo vivido en las fusiones: desde el componente de comunicación**

Como se indicó en el apartado de metodología, las tres empresas Cementos Argos, Une y Almacenes Éxito inicialmente tuvieron una etapa de preparación para asumir la gestión de comunicaciones.

A continuación se analizan los documentos y contenidos facilitados durante la investigación y recuperados de los centros de archivo documental de las compañías y sus *intranets*, desde sus características generales, para tener una visión de cómo estaba el panorama en todas ellas y posteriormente cómo fue el planteamiento desde las comunicaciones internas para acompañar el proceso de fusión.

##### **4.1.1.1. Lo vivido en Cementos Argos**

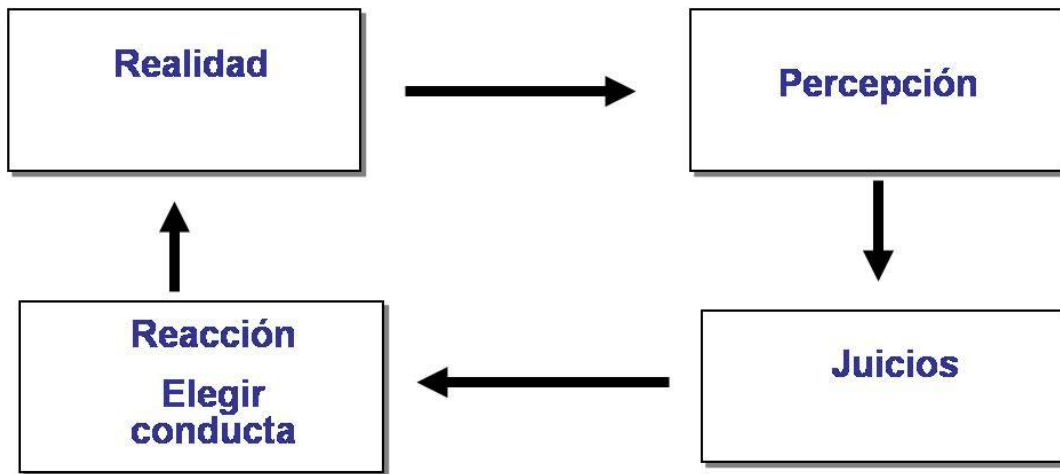
En Cementos Argos, el proceso de preparación para la fusión empresarial inició en el año 2004. Para ese entonces se requería homologar los macroprocesos de producción, mantenimiento, inventarios, finanzas, compras, logística y comercial, en las 33 empresas cementeras, concreteras, comercializadoras y transportadoras terrestres.

Se requería integrar tecnológicamente las compañías de Argos bajo las mismas herramientas, construir una cultura corporativa, definir un modelo de negocio único, estandarizar los procesos. (Sistemas de Gestión), sumar sinergias entre compañías y operaciones, para ser más competitivos a nivel nacional e internacional. Así nació el proyecto Ser Uno que fue presentado a los integrantes

de las distintas organizaciones en ese año y se convirtió en el primer hito comunicacional de la compañía –ver anexo 3-.

El proceso de fusión y cambio desarrollado por la empresa Argos, se basó en los siguientes criterios, Cementos Argos (2005:3):

- Inicialmente se realizó un inventario de las nuevas empresas a fusionar, investigación que más adelante se denominó Estudio de Evolución de Cambio, en él se evidenciaron los resultados cuantitativos del Grupo Argos, comparados por cada empresa que conformarían la nueva Argos en cada aspecto organizacional. Para el estudio se convocaron 2.090 personas de la compañía, que correspondió a un 61 por ciento del total de los integrantes del Grupo Empresarial Argos y brindó un margen de certeza del 98,6 por ciento. Fue aplicado por la firma Neo Consultoría en las sedes de Argos durante el 2004-2005, mientras se llevaba a cabo el proceso de fusión.
- El diagnóstico denominado de clima y cambio organizacional se adelantó para conocer las percepciones compartidas de los colaboradores, entender el clima como una variable que influye sobre la satisfacción, la motivación y la productividad, alinear las condiciones internas con la estrategia del negocio, orientarse cada vez más hacia los resultados y el desempeño, incrementar las capacidades organizacionales, conocer la percepción de las diferentes empresas y regiones frente al proceso de cambio, establecer prioridades para el cambio y promover una comunicación abierta y constructiva.
- Para dicho estudio se entendió el clima organizacional como “el conjunto de percepciones que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y del ambiente en la empresa” Cementos Argos (2005:5).



*Figura 27.* Definición de Clima Laboral e Importancia de la Percepción. Fuente: Cementos Argos (2005:5).

Entre las variables abordadas por el estudio estuvieron:

- **Direccionamiento Estratégico:**
  - Conocimiento de las metas organizacionales
  - Conocimiento de la filosofía
  - Conocimiento de las funciones del área
  - Conocimiento de las funciones de cargo
  - Enfoque de la gestión personal
- **Liderazgo:**
  - Respeto a la autoridad
  - Estilo de liderazgo
  - Toma de decisiones
  - Escucha
  - Seguimiento
  - Reconocimiento
  - Retroalimentación
  - Claridad en la comunicación
  - Apoyo en el aprendizaje
- **Trabajo en equipo:**
  - Reconocimiento



- Apoyo entre áreas
  - Apoyo entre compañeros
  - Confianza
- Bienestar:
  - Condiciones de seguridad en el puesto de trabajo
  - Condiciones de aseo y organización
  - Actividades de integración, deportivas, culturales, familiares
  - Bienestar personal
- Remuneración e incentivos
  - Nivel con organizaciones similares (equidad y competitividad salarial)
  - Retención del talento
- Participación
  - Toma oportuna de las decisiones
  - Efectividad de las decisiones
  - Apertura
  - Confianza para manifestar punto de vista personal
  - Escucha diferentes opiniones
- Relaciones Interpersonales
  - Correspondencia con valores
  - Corporativos: Respeto, Calidez
  - Comunicación abierta
  - Reconocimiento
  - Reacción ante crisis y problemas
  - Orientación al desarrollo
- Comunicación organizacional
  - Oportunidad y suficiencia de la información
  - Calidad de los canales de comunicación
- Formación
  - Relación mejoramiento del desempeño del cargo
  - Oportunidad de las actividades
  - Relación con el mejoramiento de los procesos

- Servicio al cliente interno
  - Cultura de servicio
  - Actitud de servicio

Para determinar el estado de las variables se utilizaron los siguientes rangos:



Figura 28. Rangos de calificación estado de las variables. Fuente: Cementos Argos (2014: 10).

- La caracterización de la muestra de la población que hizo parte de la investigación interna fue la siguiente:

General	Población	Asistentes	Nivel de Confianza	% de población por corte
Grupo Argos	3431	2090	98,66%	61%
Vicepresidencia	Población	Asistentes	Nivel de Confianza	% de población por corte
Comercial	168	114	94,8%	68%
Financiera	297	197	96,0%	66%
Operaciones	2280	1236	98,2%	54%
Administrativa	217	196	97,8%	90%
Logística	276	183	95,8%	66%
Concretos y Agregados	116	127 *		
Medio ambiente y Agroind	36	18	83,5%	50%
Jurídica	16	12	87,4%	75%
Auditoría y control	25	7	68,0%	28%
Región	Población	Asistentes	Nivel de Confianza	% de población por corte
Antioquia	1041	605	97.5%	58%
Venezuela	183	127	95.2%	69%
Centro	401	267	96.6%	67%
Costa	1181	726	97,8%	61%
Valle	625	365	96.7%	58%
Nivel	Población	Asistentes	Nivel de Confianza	% de población por corte
Nivel administrativo	1667	924	97,85%	55%
Nivel operativo	1764	1166	98,40%	66%

\*En las regiones de Centro y Costa asistieron más personas de las reportadas en los listados.

Tabla 16. Caracterización de la población que hizo parte de la investigación. Fuente: Cementos Argos (2005:14).

- Los siguientes fueron los resultados cuantitativos que se obtuvieron con el estudio, Cementos Argos (2005:37):

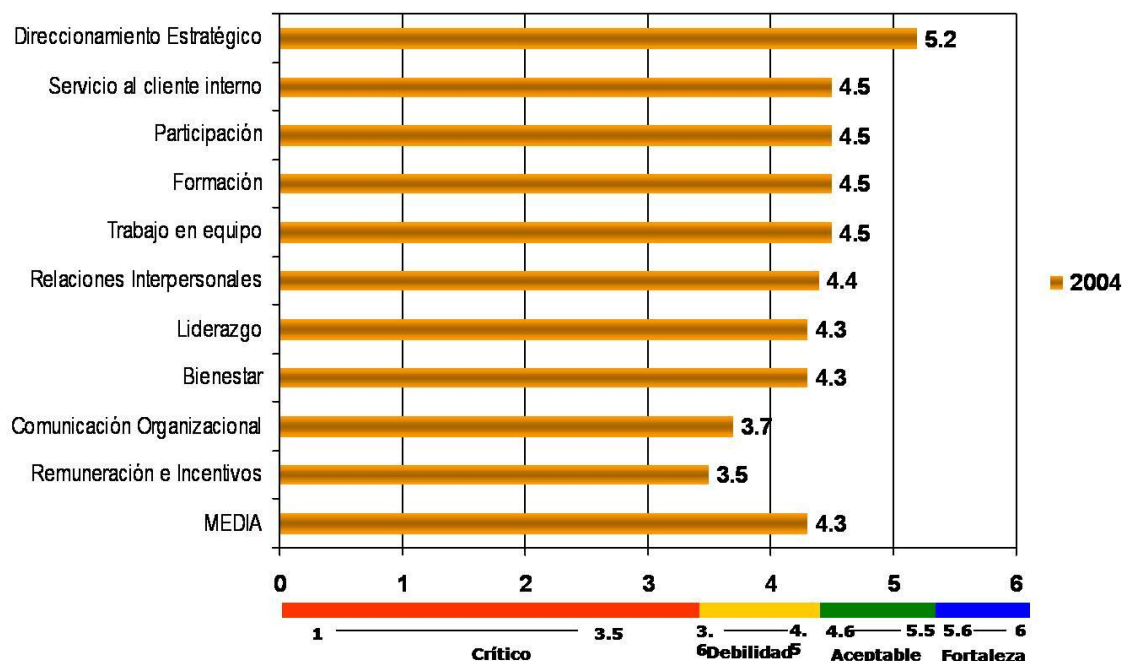


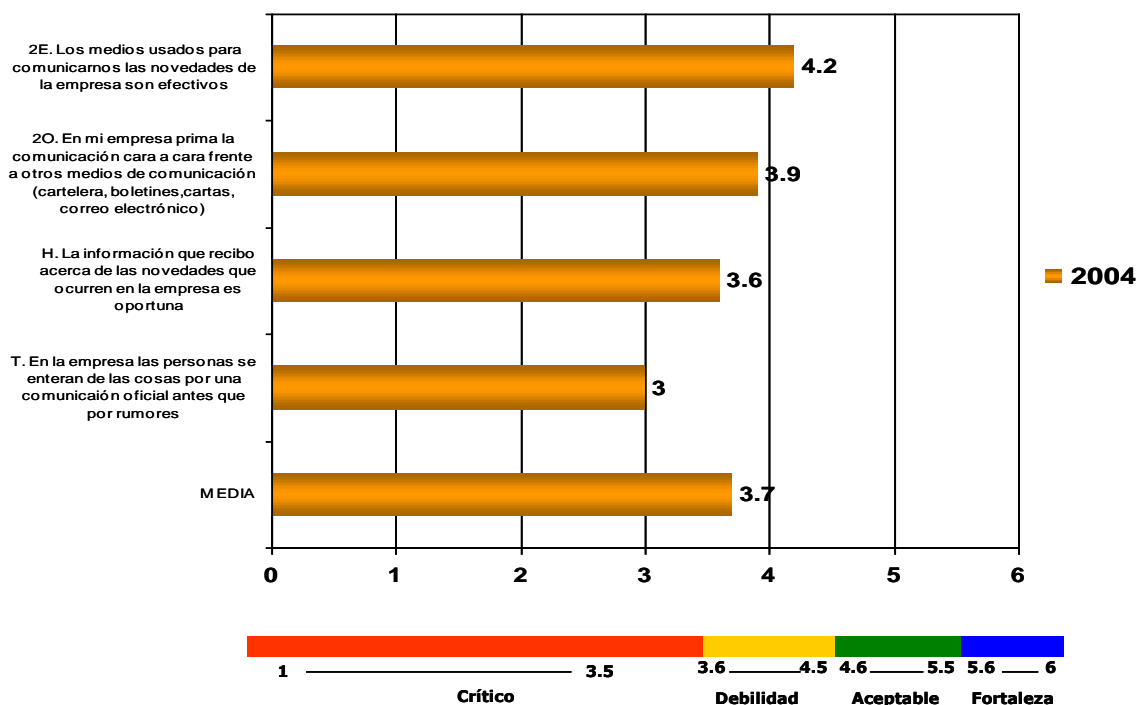
Figura 29. Gráfica de los resultados cuantitativos de la investigación. Fuente: Cementos Argos (2005:38).

- La variable **direccionamiento estratégico** fue la mejor calificada con un puntaje de 5.2 que se situó en el terreno aceptable. Según lo evidenciado, las personas tenían claras las responsabilidades asignadas a su cargo, conocían la misión, visión y políticas de la empresa, por más que se estuviese en un momento de preparación para hacer parte de una nueva compañía donde todo este direccionamiento posiblemente sería diferente al que manifestaban conocer.
- El **servicio al cliente interno, la participación, formación y trabajo en equipo** fueron calificados con 4.5 puntos que se sitúa en el rango de debilidad. En ese momento la organización manifestaba claridad frente a sus clientes internos, pero se calificó como una debilidad las quejas frecuentes que se recibían por el servicio entre las áreas. En el rango de la participación se identificó como aceptable que entre los grupos o equipos se pudiesen manifestar las ideas y los puntos de vista para mejorar los resultados, pero como debilidad el que no se tomaran las decisiones en equipo oportunamente.

Se recomendó, en su momento, mejorar la escucha del exterior y la calidad total del servicio dado al cliente y a ellos mismos como equipo. En el ítem de formación se reconoció la consistencia de los planes de capacitación en el desarrollo de las competencias requeridas para asumir responsabilidades mayores y retos del futuro de la empresa, se identificó como debilidad la oportunidad de desarrollo personal y profesional que se encontraban en los cargos. En el trabajo en equipo se identificó como debilidad la no retroalimentación en las labores diarias. Cementos Argos (2005:40).

- La variable **relaciones interpersonales** calificó como positivo que se enfrentaran los problemas y se respetaban las personas y como debilidad la forma en que la empresa valoraba y apoyaba a los empleados que lograban destacarse, con un puntaje de 4.5 puntos que lo sitúa en el rango de debilidad.
- Los ítems **liderazgo y bienestar** obtuvieron una calificación de 4,3 que lo situó en el rango de debilidad. La forma como se entendían las instrucciones que el jefe inmediato daba, fue calificado como positivo en el liderazgo y la forma como el jefe inmediato informa el cómo se realiza el trabajo se identificó como una debilidad.
- En el **bienestar** se identificó el orgullo que sienten las familias porque sus miembros trabajasen en esta empresa y como crítico el que no existiesen actividades que contribuyeran al bienestar de las familias.
- El punto de **comunicación organizacional** investigó la efectividad de los medios usados para llevar a cabo la comunicación de novedades de la empresa previo al proceso de fusión y determinar la oportunidad y suficiencia de la información y la calidad de los canales de comunicación a través de las siguientes preguntas: los medios usados para comunicar las novedades de la empresa los consideraban efectivos –puntaje de 4.2-, en la empresa primaba la comunicación cara a cara frente a otros medios de comunicación –puntaje de 3.9-, la información recibida acerca de las novedades que ocurrían en la

empresa fue oportuna –puntaje de 3.6-, en la empresa las personas se enteraron de las cosas por una comunicación oficial antes que por rumores- puntaje de 3- , para una calificación promedio de 3.7, que situó la variable en un rango de debilidad y dos puntos por encima del rango de criticidad.



*Figura 30.* Resultados cuantitativos en el ítem comunicación organizacional de la investigación Estudio de Evolución de Cambio. Fuente: Cementos Argos (2005:40).

- Finalmente la variable **remuneración e incentivos** fue la que obtuvo la menor calificación en el estudio con 3,5 puntos, que la situó en el rango crítico, principalmente por la comparación con otras compañías similares a ésta que eran mejor remuneradas.

Los resultados del estudio anterior permitieron en 2006 abordar el ítem de comunicaciones con un plan de choque inmediato y un plan estratégico de comunicaciones para la nueva Argos, que tenía como enfoque la comunicación como soporte para abordar el cambio dentro del proceso de transformación de Argos y sus empresas asociadas – ver anexo 4- .

El equipo de comunicaciones propuso darle una atención e intención distinta a la comunicación en la organización y a partir de los resultados del estudio planteó, Cementos Argos (2005:120):

- Definición y legitimación de la Política de Comunicaciones para la nueva empresa Argos.
- Definir y desplegar la estrategia de comunicación organizacional.
- Formación en concepto de comunicación para garantizar el entendimiento homogéneo, con énfasis en los niveles 0, 1, 2 y 3 de la empresa.
- Definir la comunicación cara a cara como una de las características del estilo de liderazgo para Argos y sus asociadas.
- Focalizarse en la visión, resolviendo las inquietudes de las personas y explicando: por qué es importante cambiar, qué va a cambiar (estructura, procesos, comportamientos), cómo se va a cambiar, todo esto con un enfoque futurista y estratégico.
- Contemplar la coordinación de un plan de acción para generar transformación a la vez que manejara la resistencia generada por el cambio en las personas (comunicación proactiva enfatizada en la retroalimentación permanente).
- Utilizar un lenguaje simple, reiterativo y abordar con los mensajes tanto los espacios formales como los informales. Cementos Argos (2005:120).

PASOS	ESTRATEGIA DEL CAMBIO	ROL DE LA COMUNICACIÓN
<b>1. Establecer un sentido de urgencia</b>	Centralización administrativa aprovechando sinergias para ser más eficientes y competitivos	Crear entendimiento de la necesidad de cambio
<b>2. Crear un equipo para liderar el proceso</b>	Comité ejecutivo del proyecto y equipos	Articular y comunicar de manera permanente los equipos y los empleados de Argos y las empresas asociadas
<b>3. Desarrollar la visión y estrategia</b>	Direccionamiento de la visión de cambio	Comunicar el plan de transformación
<b>4. Comunicar la visión de cambio</b>	Información y retroalimentación permanente	Utilizar todos los canales posibles para comunicar la visión e implementar un sistema de comunicaciones para ARGOS y sus empresas asociadas
<b>5. Empoderar el proceso</b>	Manejar la resistencia al cambio y motivar a las personas a asumir nuevos comportamientos	Identificar líderes, capacitarlos y acompañarlos en el desarrollo de habilidades de comunicación y cambio
<b>6. Generar logros a corto plazo</b>	Hacer visibles los logros	Comunicar los logros a medida que se vayan alcanzando
<b>7. Consolidar los logros para generar más cambio</b>	Generar credibilidad en el proceso	Comunicar permanentemente para reforzar el proceso de implementación del cambio
<b>8. Solidificar nuevos alcances dentro de la cultura</b>	Interiorizar nuevos valores y comportamientos a partir del desarrollo organizacional	Crear una cultura abierta al cambio

Tabla 17. *Pasos, estrategia del cambio y rol de la comunicación en el acompañamiento del proceso de fusión de la empresa Argos.* Fuente: Cementos Argos (2005:122).

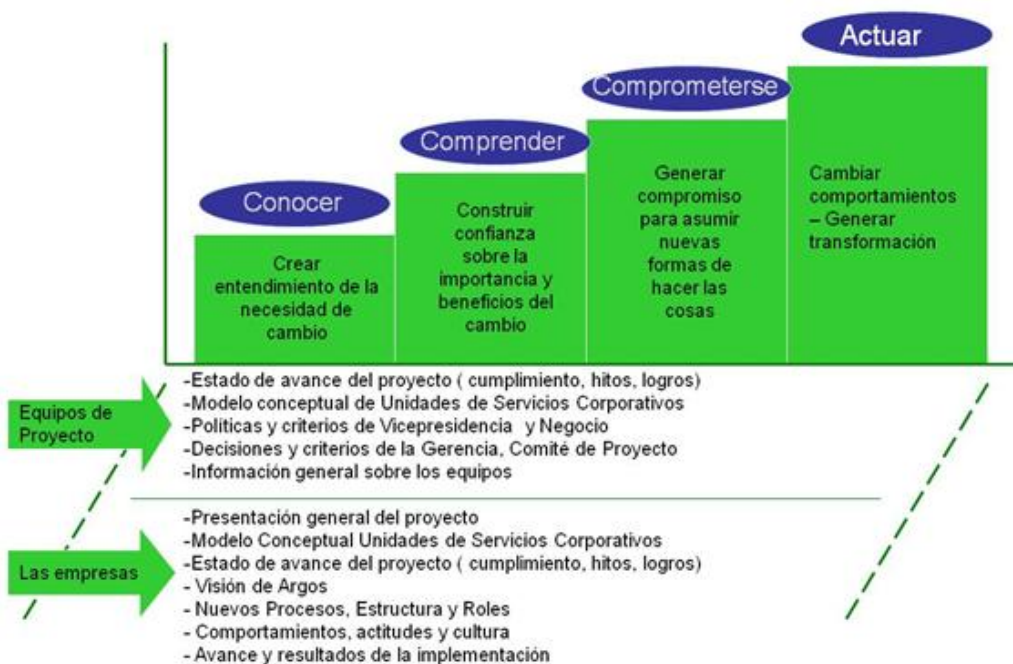


Figura 31. *Objetivos, pasos y estrategia del acompañamiento de la comunicación en el proceso de fusión de la empresa Argos.* Fuente: Cementos Argos (2005:74).



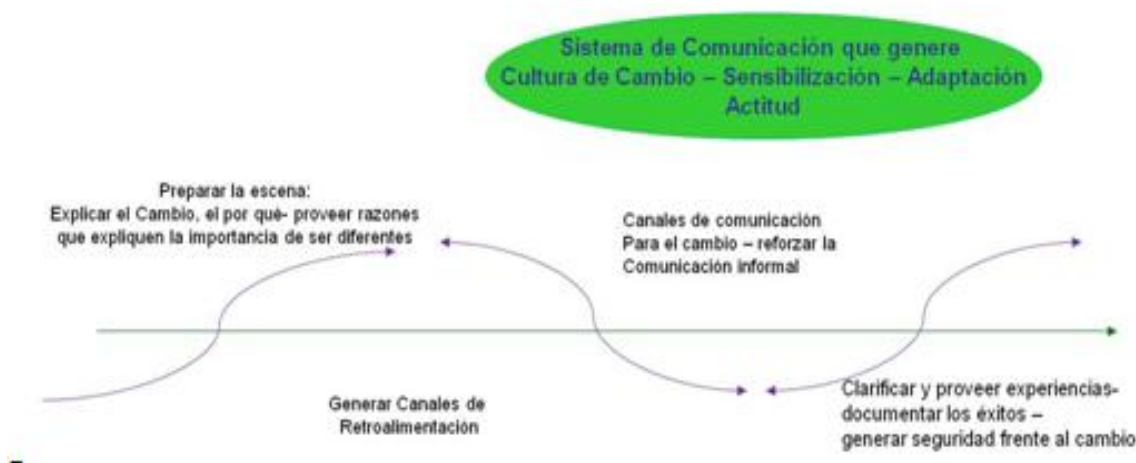


Figura 32. Sistema de comunicación para cultura al cambio. Fuente: Cementos Argos (2005:74).

La implementación del modelo de comunicaciones para la empresa Argos antes, durante y después de la fusión de 2005 incluyó, además del plan de comunicaciones de choque, la estructuración del organigrama, descripción de cargos, documentación del proceso de comunicaciones con los instructivos, formatos e indicadores necesarios para el funcionamiento del área y del proceso, con buenos resultados en la medición anual en el ítem de comunicaciones, Cementos Argos (2005:152).

#### 4.1.1.2. Lo vivido en Une Millicom

En 2012 inició el proceso de la fusión empresarial de Une Millicom, con el objetivo de hacer de esta una firma que respetara a los consumidores, enfocada al servicio y que pensara en la innovación, Une Millicom (2012:5).

Buscaban convertirse en el segundo oferente en Colombia de telefonía móvil y servicios de datos, uniendo sus cerca de nueve millones de usuarios y facturaciones por 3,4 billones de pesos.



Se requería entonces, la ampliación de servicios y productos innovadores, como el de redes de 4G, en lo que han sido pioneros en Colombia y continuar con el buen servicio al cliente, para ser más competitivos a nivel nacional e internacional.

Así nació el plan Integrándonos, Une Millicom (2012:5), que contó en su primer año con una estructura gráfica que conservaba el logotipo de Une e integraba la marca comercial más reconocida de Millicom en Colombia: Tigo:



*Figura 33.* Estructura gráfica proceso de fusión de la empresa Une Millicom. Fuente: Une Millicom (2012:5).

Una vez avanzaba la fusión, la estructura gráfica que daba forma e identidad al proceso se adaptó a los requerimientos de comunicaciones tanto para manejo en las herramientas que apoyaban el proceso de fusión como para apoyar la difusión y explicación de los contenidos que debían transmitirse a los integrantes.

Para comenzar el proceso de estructuración del plan de comunicaciones para la fusión se partió de una encuesta de diagnóstico de la cultura organizacional- Une Millicom (2012:25), estudio que se adelantó en paralelo en Une, Tigo, Edatel, ETP, Emtelco y Orbitel, compañías en proceso de fusión. La encuesta fue adelantada por el consultor *The Boston Consulting Group* (BCG) y sus respuestas fueron confidenciales y usadas únicamente para el entendimiento cultural de las compañías.

## Encuesta de diagnóstico de cultura

**La encuesta de cultura...**  
fundamental para nuestra alianza para crecer

Muchas gracias a quienes ya han completado la encuesta de cultura organizacional. Sin embargo, todavía muchos no la han diligenciado o solo lo han hecho parcialmente.

A continuación compartimos **tres tips** que pueden ayudarte a diligenciarla con facilidad:

**Sección Percepción de la cultura entre compañías**

En la pregunta xx queremos conocer tus percepciones sobre la otra organización, por eso debes asegurarte de dar clic en la opción que aparece indicando la otra compañía.

Ver la siguiente imagen:

En esta sección usted, perteneciendo a **UNE**, responderá preguntas en relación a la cultura de la siguiente:

Tipo

Grado en el que los procesos y acciones están definidos y cuánto se respetan en la práctica

Flexibles - (e.j. los procesos pueden cambiar dependiendo del contexto y objetivos específicos)

Estructurados y son rígidos

Uso de la opción **Guardar**

En cualquier momento puedes guardar la encuesta para continuarla después, al hacerlo el sistema te mostrará un nuevo enlace. Debes seguir ese nuevo enlace y no el original.

**Sección Cultura Empresarial III**

Aquí te preguntamos por rasgos culturales, conductas o comportamientos que piensas que describen mejor la forma de trabajar dentro de tu organización. Preguntamos por 3 positivos, 3 negativos y 3 que deseas mejorar o tener en un futuro.

Tomemos un ejemplo:

**Positivos**

- Deliciosa
- Satisface el hambre
- La sirven rápidamente

**Negativos**

- Tiene muchas calorías
- Puede ser cara
- Aporta pocos nutrientes

Barata

Más light y nutritiva, pero todavía deliciosa.

Te gustaría que fuera

Recuerda que hay plazo para terminarla hasta el martes 23 de septiembre.

**Haz clic aquí** y responde la encuesta

Muchas gracias

tigo · une

Figura 34. Pieza de comunicación interna que presentaba la encuesta de diagnóstico cultural e invitación enviada a los integrantes de las distintas compañías que se fusionaban para diligenciarla. Fuente: Une Millicom- Intranet (agosto de 2012).

Dicho diagnóstico, denominado **Integrándonos**, se llevó a cabo para conocer las percepciones compartidas de los participantes, entender el clima como una variable que influye sobre el bienestar, la motivación y la productividad, alinear las condiciones internas con la táctica del negocio, orientarse cada vez más hacia los resultados y el desempeño, aumentar las capacidades organizacionales, conocer la percepción de las otras empresas frente al proceso de cambio, establecer prioridades para el cambio y permitió la estructuración del plan de comunicaciones para la fusión.

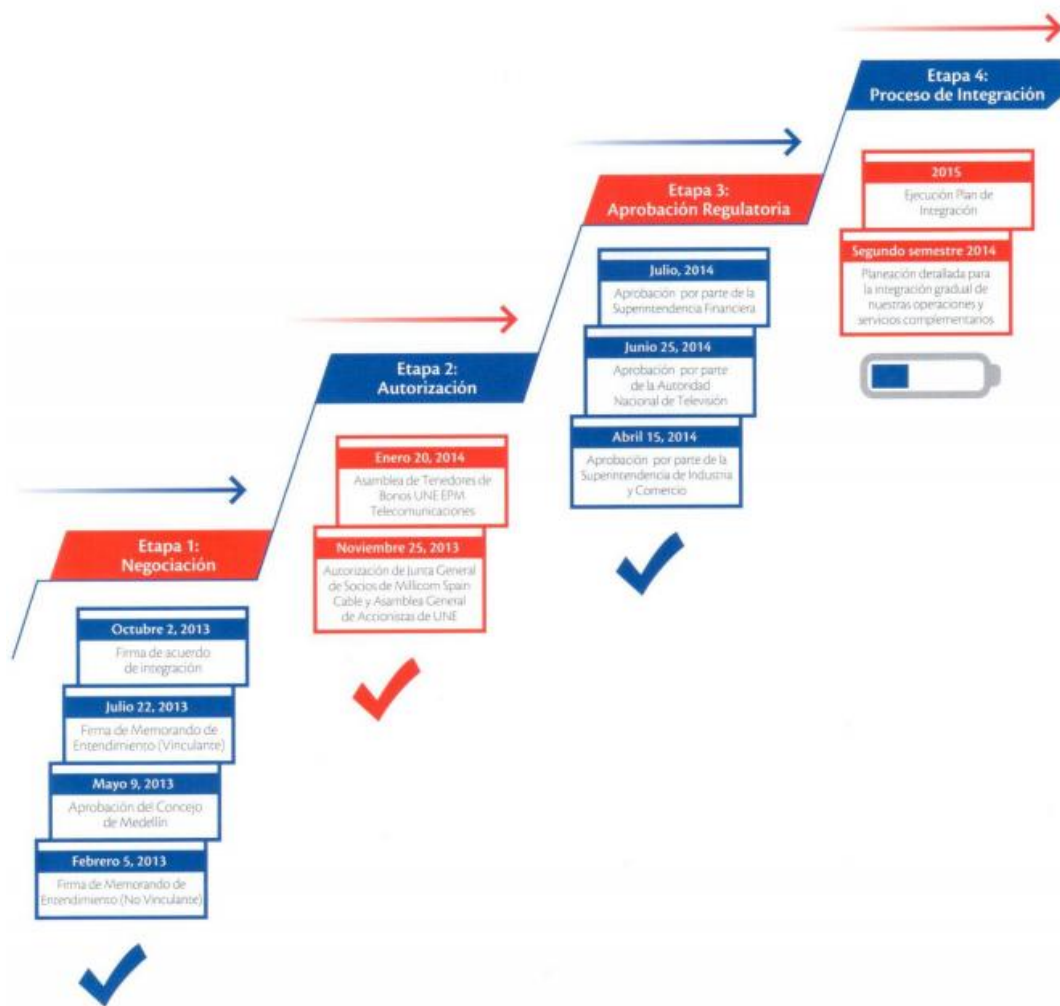


Figura 35. Etapas del proceso de fusión. Fuente: Une Millicom *Intranet* (agosto de 2012).

Las variables abordadas por el estudio, Une Millicom (2012:25), en sus etapas fueron:

- **Direccionamiento Estratégico:**

- Conocimiento de las metas organizacionales
- Conocimiento filosofía de una empresa público privada
- Conocimiento funciones de área
- Conocimiento funciones de cargo
- Enfoque de la gestión personal

- **Valores presentes durante la fusión:**

- Respeto

- Estilo de liderazgo
- Toma de medidas
- Escucha
- Seguimiento
- Reconocimiento
- Retroalimentación
- Claridad en la comunicación
- Soporte en el aprendizaje
- **Comunicación organizacional**
  - Oportunidad y eficacia de la información
  - Calidad de los canales de comunicación
- **Alineación**
  - Correspondencia con la mejora del ejercicio del cargo
  - Congruencia de las actividades
  - Correlación con el progreso de los procesos
- **Servicio al cliente interno/externo**
  - Cultura de servicio
  - Actitud de servicio

El equipo de comunicaciones de la integración, con los resultados entregados por el diagnóstico, propuso un plan de comunicaciones denominado Integrándonos, el cuál tuvo énfasis en los siguientes ítems, Une Millicom (2012:30):

- Definición y legitimación de los protagonistas comunes.
- Definición y despliegue de la estrategia de comunicación organizacional.
- Formación en concepto de comunicación.
- Definir la comunicación cara a cara como característica del modelo de liderazgo.
- Focalizarse en la visión –por qué es importante cambiar, qué va a cambiar (estructura, procesos, comportamientos), cómo se va a cambiar, –sumando fortalezas del equipo humano de cada una de las compañías.

- Descubrir un método de trabajo para crear innovación frente a las resistencias generadas por el cambio en las personas, comunicación proactiva enfatizada en la retroalimentación permanente, apoyado en herramientas como buzones de Preguntas, correo institucional, entre otros. Une Millicom (2012:30).

La ejecución del modelo de comunicaciones para la empresa Une Millicom antes, durante y después de la fusión incluyó, además de la encuesta de diagnóstico cultural, la estructuración del plan de comunicaciones con sus estrategias y los medios de comunicación oficiales y el apoyo de la comunicación cara a cara a través de los líderes de áreas.

En cuanto a la orientación editorial, la fusión y el cambio se apoyaron en los siguientes criterios que fueron comunicados a los integrantes:

Inicialmente el Grupo EPM y Millicom suscribieron un memorando de entendimiento no vinculante para explorar la posibilidad de fusionar la filial local de Millicom —que controla el 50 por ciento de Colombia Móvil-Tigo— con Une, con la intención de crear un operador integrado de telecomunicaciones de primer nivel, por ser una empresa pública, se autorizó la transformación de Une en una compañía de economía mixta (pública/privada), bajo una serie de condiciones que fueron cumplidas. Según lo acordado, EPM quedó con la mayoría accionaria en la -compañía fusionada- con una participación de un 50 por ciento más una acción. Millicom, por su parte, quedaría como dueña de las acciones restantes con una participación de un 50 por ciento menos una acción. Une Millicom (2012:5).

Este fue el primer hito importante a comunicar y explicar pedagógicamente a los integrantes de las compañías que se preparaban para fusionarse: Une, Tigo (Millicom), Edatel, ETP, Emtelco y Orbitel.

Posteriormente, el reto para comunicar a los integrantes se centraba en explicar que con las operaciones y servicios complementarios, se tendrían mayores perspectivas de crecimiento y una mayor capacidad para generar oportunidades, llevando más innovación y alta calidad a sus clientes. Integrando los negocios móvil y fijo se esperaba consolidar la sostenibilidad como compañía y se fortalecer la capacidad para responder a un mercado dinámico, con altos requerimientos de inversión, un rápido ritmo de innovación y cambios constantes en los hábitos de consumo.

Con este panorama, aparece un insumo fundamental entregado por la alta dirección al equipo de comunicaciones de integración para apoyar la comprensión de la fusión por la que atravesaba la compañía y que fue denominado 10 Puntos clave de la transacción y que contenía los siguientes hitos de la compañía e insumo para la comunicación, cada uno objeto de difusión a través de los distintos medios internos para su explicación y posterior sostenimiento, Une Millicom (2015:45):

1. El 5 de febrero de 2013, el Grupo EPM y Millicom con la suscripción del memorando de entendimiento no vinculante inician el proceso de fusión.
2. El 9 de mayo de 2013, luego de un amplio debate que contó con la activa participación de la academia colombiana, el sector empresarial, los empleados, los sindicatos y la ciudadanía en general, el Concejo de Medellín, Colombia, autorizó la transformación de Une en una compañía de economía mixta (pública/privada), bajo una serie de condiciones que han sido cumplidas a cabalidad.
3. Habiendo recibido el visto bueno del municipio de Medellín, Colombia, el 22 de julio de 2013, el Grupo EPM y Millicom firmaron un nuevo memorando de entendimiento, esta vez de carácter vinculante, que marcó la conclusión de las conversaciones relacionadas con la estructura y los términos generales para la integración.

4. El 2 de octubre de 2013, los representantes legales de Une y Millicom Spain suscribieron un contrato marco ante sus juntas directivas acordando la integración de sus intereses en sus negocios fijo y móvil, representados en Une y Tigo.
5. Entre octubre de 2013 y agosto de 2014, la transacción se sometió a la revisión de las autoridades colombianas competentes -incluyendo la Superintendencia de Industria y Comercio, la Autoridad Nacional de Televisión y la Superintendencia Financiera-, luego de la cual recibió todas las autorizaciones necesarias.
6. Según lo acordado, EPM tiene la mayoría accionaria en la compañía fusionada con una participación de un 50 por ciento más una acción. Millicom, por su parte, es dueña de las acciones restantes con una participación de un 50 por ciento menos una acción.
7. Al cerrar la transacción, Millicom pagó una prima de control con la que asume el pleno manejo administrativo, financiero y operativo de la compañía fusionada. En ese sentido, Millicom tiene derecho a nombrar el equipo directivo.
8. La Junta Directiva de la compañía fusionada está conformada por siete representantes; cuatro serán nombrados por Millicom y tres por EPM. EPM tiene derecho a nombrar el presidente de la Junta Directiva y del Comité de Auditoría.
9. La fusión será entre Millicom Spain, la filial local de Millicom que controla el 50 por ciento de Colombia Móvil-Tigo y Une EPM Telecomunicaciones, en calidad de sociedad absorbente. Une EPM Telecomunicaciones seguirá siendo una sociedad de economía mixta.
10. Como resultado de la fusión, el municipio de Medellín recibirá COP 1.4 billones. Además, la compañía fusionada, que tendrá presencia a lo

largo y ancho del país, seguirá teniendo su domicilio en Medellín, donde construirá una nueva sede para la empresa integrada y continuará siendo un motor de empleo para la región. Une Millicom (2015:45).

En el momento actual, la fusión en Une todavía se encuentra en su etapa de estabilización, razón por la cual, muchas de las estrategias de comunicaciones lideradas por el equipo de Integración son de forma permanente enriquecidas acorde con los resultados de las mediciones permanentes que se adelantan para monitorear dicho proceso.

#### **4.1.1.3. Lo vivido en Almacenes Éxito**

En 2001, Almacenes Éxito se fusionó con Cadenalco (Cadena de Almacenes Colombianos) y en 2007, el Grupo Casino adquiere a Almacenes Éxito y se consolida como Grupo Éxito.

En 2011, con una inversión de \$13.3 millones de dólares, Grupo Disco de Uruguay, filial de Grupo Éxito, adquirió La Cabaña, el supermercado líder en ventas en la costa uruguaya, siendo la primera adquisición que realizaba.

Con la fusión, Almacenes Éxito (2013:25), buscaba convertirse en la empresa líder del *retail* en Colombia impulsando un negocio que fuera rentable para los accionistas, generador de valor para los clientes y motor de desarrollo sostenible para el país. El servicio fue planteado en términos comunicacionales como el valor siempre presente en el ADN de dicha organización.

La orientación permanente de sus mensajes se enfocó antes, durante y posterior a la fusión a fortalecerlo a través de formación y cultura. Su propuesta de valor se centró, además de ofrecer ahorro a los colombianos, en brindarles la oportunidad de acceder a productos y servicios que facilitan la calidad de vida, para consolidarse como el mejor lugar para comprar en Colombia.



Una vez iniciada la fusión, Grupo Éxito dio cuenta de ingresos consolidados por 11,4 billones de pesos en 2014. El crecimiento se logró por el desempeño de los canales de venta directa (exito.com, carulla.com, cdiscount.com, domicilios y catálogos digitales), las mayores ventas de los almacenes y la operación en Uruguay. Un total de 41.090 empleados directos trabajan en el Grupo Éxito a 2014.



Figura 36. Número de empleados Grupo Éxito. Fuente: Almacenes Éxito *Intranet* (enero de 2015).

Las contrataciones directas aumentaron con el proceso, para mejorar los beneficios de los trabajadores, continuar con el buen servicio al cliente y ser más competitivos a nivel nacional e internacional.

La estructura gráfica que se manejó cuando inició el proceso de fusión conservó la tipografía y los colores –amarillo, negro, rojo y blanco- que manejaba Almacenes Éxito antes de fusionarse con la compañía francesa Casino:



Figura 37. Ejemplo de manejo gráfico de Almacenes Éxito. Fuente: Almacenes Éxito (agosto de 2014).

El trabajo en comunicaciones durante el proceso de fusión en Almacenes Éxito manejó entre sus estrategias los diálogos con los grupos de interés que se desarrollaron con los siguientes públicos, Almacenes Éxito (2013:35):

:

- **Accionistas e Inversionistas:** a este público, identificado como vital para la compañía, se tuvo al tanto de la fusión mediante la reunión de Asamblea Ordinaria de Accionistas, a través de cuatro teleconferencias de resultados con inversionistas y seis reuniones con firmas comisionistas. Dos Asambleas de Tenedores de Bonos. Cuatro visitas de analistas de mercado, quienes hicieron seguimiento al Grupo Éxito y pertenecen a las instituciones Santander *Investment*, Morgan *Stanley* y *Deutsche Bank*. Se desarrollaron 63 reuniones con analistas y fondos de inversión, una reunión con la calificadora de bonos y a través de Fiducolombia, entidad bancaria del país, se atendieron todas las inquietudes y requerimientos sobre las acciones en circulación. Por medio de la sección de Relación con Inversionistas del sitio Web de la Compañía, se

recibieron solicitudes que fueron canalizadas con Fiducolombia y la Gerencia Jurídica del Grupo Éxito para su respuesta. Se contabilizó la asistencia a 18 conferencias con fondos de inversión y analistas internacionales en Brasil, Chile, Colombia, Escocia, Estados Unidos, Francia, Inglaterra y Perú. Se contó con la presentación en el *Colombia InsideOut* de la Bolsa de Valores de Colombia en Londres. Almacenes Éxito (2013:35).

- **Proveedores:** el Presidente Director General del Grupo Éxito, Carlos Mario Giraldo Moreno, se reunió con más de 1.200 representantes de empresas proveedoras de la Compañía en las principales ciudades de Colombia, entre las cuales se cuentan: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín, para compartir los resultados de la Organización fusionada. Así mismo, como parte del apoyo del equipo de comunicaciones desde los medios de comunicación de la compañía, se distribuyeron cuatro ediciones de la revista trimestral Nosacerca, con un tiraje promedio de 4.000 ejemplares en cada una.
- **Clientes:** para este público, también se contempló desde la estrategia de comunicaciones del proceso de fusión, la distribución de cuatro ediciones de la revista trimestral Nosacerca, con un tiraje promedio de 4.000 ejemplares en cada una. 63.679 casos fueron atendidos por medio de Respuesta Oportuna a los Clientes (ROC). 139.806 encuestas fueron realizadas a los clientes de las marcas: Éxito, Carulla y Surtimax, de las cuales, 118.333 fueron *online* y 21.473 personales. 20.351 requerimientos fueron atendidos de la marca Éxito y 4.568 de Carulla durante ese período de fusión. Almacenes Éxito (2013:38).
- **Colaboradores:** se referenciaron más de 12 encuentros del Presidente de la Compañía con colaboradores de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín. Cinco ediciones del Mensaje del Presidente fueron entregados a los empleados del Grupo Éxito. 51 ediciones del boletín interno Conectado, distribuido semanalmente a todas las sedes, industrias y almacenes de la Compañía. 12 ediciones del boletín Vuelta a Colombia, con un tiraje promedio de 515 en cada edición. Publicación quincenal de la Agenda de Grupos

Primarios, medio de comunicación dirigido a los líderes de la compañía para divulgar y compartir información de direccionamiento con sus equipos de trabajo. Buzón de sentimientos canal para escuchar y canalizar las opiniones de los colaboradores. en almacenes y centros de distribución (48.016 mensajes) y Buzón 360° Exprésate (1.479 mensajes) en sedes administrativas: Se gestionaron acciones que dieron respuesta a las solicitudes planteadas y a través de estos medios, se informaron las novedades de las diferentes dependencias de la Compañía. Almacenes Éxito (2013:42).

- **Sociedad y medios de comunicación:** el relacionamiento permanente con la prensa y los medios de comunicación se contempló como parte del plan de comunicaciones previo, durante y posterior a la fusión. La estrategia digital le permitió a Almacenes Éxito contar en Facebook con 1'089.273 seguidores. En Twitter con 138.662 seguidores. Manejar 114 boletines de prensa. 3.859 noticias publicadas en medios nacionales sobre la Compañía, fueron herramientas que también permitieron dar cuenta de los avances del proceso de fusión. Almacenes Éxito (2013:50).

A nivel interno, el área de comunicaciones acompañó el plan de desarrollo del personal que se llevó a cabo durante la fusión y que incluyó planes de motivación y dentro de estos, se destacaron los salarios variables para el personal que dependía del cumplimiento de metas, medidas a través de indicadores de gestión, acordes con su función al interior de la organización. El plan fue calificado como exitoso, especialmente en cuanto al servicio al cliente se refiere, traducido en unos mejores indicadores de venta. Almacenes Éxito (2013:70).

En cuanto al contenido estratégico para comunicar durante la fusión, entregado por la alta dirección al equipo de comunicaciones para apoyar la comprensión del proceso por el que atravesaba la compañía están las definiciones de la filosofía corporativa del Grupo Éxito- Almacenes Éxito (2013:80):

## 1. Mega:

En el 2015 el Grupo Éxito tendrá resultado superiores en:

### **Perspectiva financiera:**

Ingresos

ROCE (Retorno sobre capital empleado)

### **Perspectiva cliente/mercado:**

QSA (Auditoría en la calidad del servicio)

Participación en el mercado

## 2. Valores presentes durante la fusión:

Servicio.

Trabajo en equipo.

Simplicidad.

Innovación

## 3. Principios

Somos íntegros en la manera en que actuamos y en la forma en la cual llevamos nuestras relaciones comerciales.

Somos equitativos en las relaciones y respetuosos en el trato hacia las personas.

Somos transparentes y nos regimos siempre por el buen gobierno.

Garantizamos la dignidad del ser humano.

El proceso de fusión, cuando el Grupo Casino adquirió a Almacenes Éxito, como se mencionó anteriormente se dio en el año 2007, en ese entonces fue acompañado por otro equipo de comunicaciones distinto al actual, la información presentada fue la encontrada en el Centro de Administración Documental del Grupo Éxito y la publicada en la *Intranet*.

#### **4.1.2. Herramientas que apoyaron el proceso de fusión desde las comunicaciones**

Como se indicó en el apartado de Metodología, la comparación y valoración que se realiza a continuación de las herramientas que acompañaron los procesos de fusiones de las compañías Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, desde las comunicaciones, permiten identificar en qué coinciden, en qué no y dar un panorama general sobre su utilización, enfoque y formatos.

Los medios de comunicación de las empresas analizadas, empleados durante la fusión, en general, tienen diseños modernos, llamativos y presentan variedad en su utilización.

En cuanto a la participación de los empleados para hacerlos parte de dichos procesos de fusión, a través de los medios de comunicación interna, sobresalen casos como el de Une Millicom, donde se lideró un concurso para que los integrantes de la compañía se apoderaran del proceso y enviaran opciones de nombres para denominarlo, acompañado de la propuesta para el tratamiento gráfico:



Figura 38. Pieza promocional concurso identidad organizacional. Fuente: Une Millicom- *Intranet* (octubre de 2014).

El 100 por ciento de las empresas emplearon medios como los boletines electrónicos, las carteleras, las publicaciones en la *intranet*, por citar algunos de ellos, para presentar y explicar las etapas del proceso de fusión.



## Protagonistas Comunes



En esta sección conocerás el equipo directivo de la compañía fusionada, personas claves del proceso de integración, algunos consultores que nos están apoyando en el proceso y compañeros de Tigo y UNE que cumplen un papel protagónico en este momento clave para todos nosotros. En la edición de hoy, conoce un breve perfil de las personas que guiarán la compañía hacia el futuro: nuestro equipo

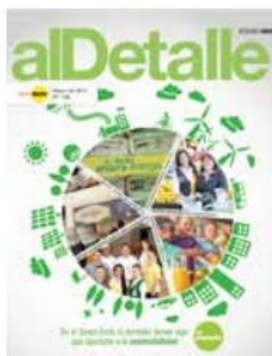
Figura 39. Imagen boletín electrónico Integrándonos. Fuente: Une Millicom (junio de 2014).



Figura 40. Imagen periódico interno Luz Verde y boletín electrónico En Línea. Fuente: Cementos Argos (2010).



En Almacenes Éxito el proceso de fusión contó entre sus herramientas comunicacionales de medios internos, Almacenes Éxito (2013): el Mensaje del Presidente para los empleados del Grupo Éxito, con cinco ediciones; el boletín interno Conectado, distribuido semanalmente a todas las sedes, industrias y almacenes de la Compañía con 51 ediciones; las 12 ediciones del boletín Vuelta a Colombia, con un tiraje promedio de 515 en cada edición; la publicación quincenal de la Agenda de Grupos Primarios, medio de comunicación dirigido a los líderes de la compañía para divulgar y compartir información de direccionamiento con sus equipos de trabajo; el Buzón de Sentimientos en almacenes y centros de distribución (48.016 mensajes) y Buzón 360° Exprésate (1.479 mensajes) en sedes administrativas creado para ser uno de los canales para escuchar y canalizar las opiniones de los colaboradores.

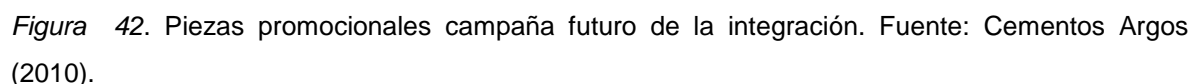


**10** ediciones de la revista interna alDetalle, publicación de 24 páginas, con un tiraje de **22 mil unidades** por edición que se entregaron a los colaboradores del Grupo Éxito.



*Figura 41.* Revista interna Aldetalle. Fuente: Almacenes Éxito (2013).

Las campañas internas para acompañar los procesos también estuvieron al orden del día, aquí un ejemplo de una de ellas en Cementos Argos para motivar al personal a asumir con optimismo el futuro que vendría para la compañía:




**ma**  
 UNIVERSIDAD  
 DE MÁLAGA



Figura 43. Imagen promocional del boletín electrónico interno Integrándonos y su anuncio de cambio de nombre por boletín Conectados. Fuente: Une Millicom (junio de 2015).

Otra herramienta comunicacional presente en las tres compañías y clave para difundir el contenido y avance de la fusión fueron las *intranets* corporativas.

En Cementos Argos, Cementos Argos (2010), la propuesta gráfica para los colores, fondos y diseños de la *intranet* propuestos se rigieron por el manual de imagen corporativo de la compañía construido a partir de la fusión.



Figura 44. Intranet corporativa a partir de la fusión. Fuente: Cementos Argos (2010).

En la *intranet* de Cementos Argos se observaban cinco bloques que agrupaban la información, Cementos Argos (2010):

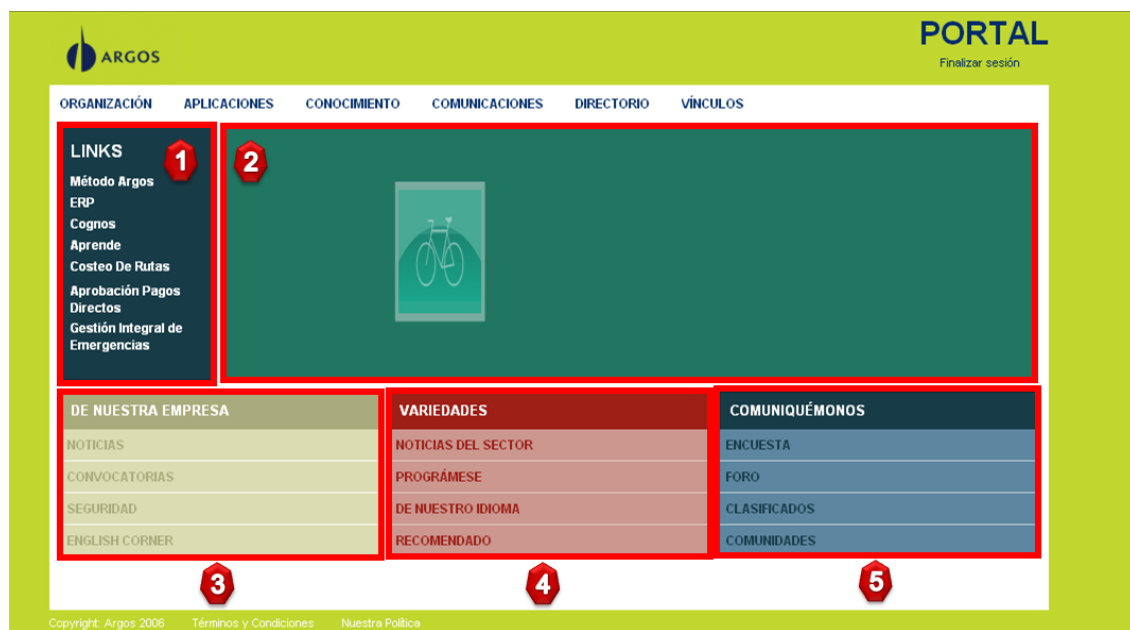


Figura 45. Bloques de la *intranet* corporativa de Cementos Argos a partir de la fusión. Fuente: Cementos Argos (2010).

1. En el primer bloque de la *intranet* de Cementos Argos estaban reunidas las **aplicaciones**: desde allí los empleados en general accedían a los programas y aplicativos para realizar trámites, formación, pagos de facturas, entre otros.
2. En el segundo bloque estaban publicados los accesos a las **campañas institucionales**: semanalmente se actualizaban las campañas internas de comunicaciones como una herramienta de difusión importante para llegar a los integrantes de la organización.
3. **De nuestra empresa**: esta era la tercera sección y contenía la información organizacional tal como noticias, convocatorias para los empleados y otras secciones de carácter institucional.
4. **Variedades**: conformaba el cuarto bloque y se agrupaban bajo esta categoría las informaciones del sector, los recomendados culturales, noticias de esparcimiento, entre otras.
5. **Comuniquémonos**: contenía las herramientas para el trabajo colaborativo calendarios electrónicos, foros, chat, comunidades internas, encuestas, clasificados, entre otros. Cementos Argos (2010):

A esta herramienta comunicativa de la *intranet* podía acceder, además del personal administrativo que contaba con su computador como herramienta de trabajo, el personal operativo a través de un módulo denominado Kiosco de Comunicaciones. Cementos Argos (2010):





Figura 46. Kiosco de Comunicaciones para acceder a la *intranet* corporativa de Cementos Argos por parte del personal operativo. Fuente: Marín (2010).

En Une Millicon igualmente contaron para apoyar la fusión con lo que denominaron micrositio de integración, Une Millicom (junio de 2015): desde el inicio de la fusión se dispuso el micrositio en la intranet para el personal interno, donde se contó con permanente actualización, las últimas novedades y cambios sobre el proceso de integración bajo la denominación: [intranet.tigoUne.com.co](http://intranet.tigoUne.com.co) [intranet.Unetigo.com.co](http://intranet.Unetigo.com.co).

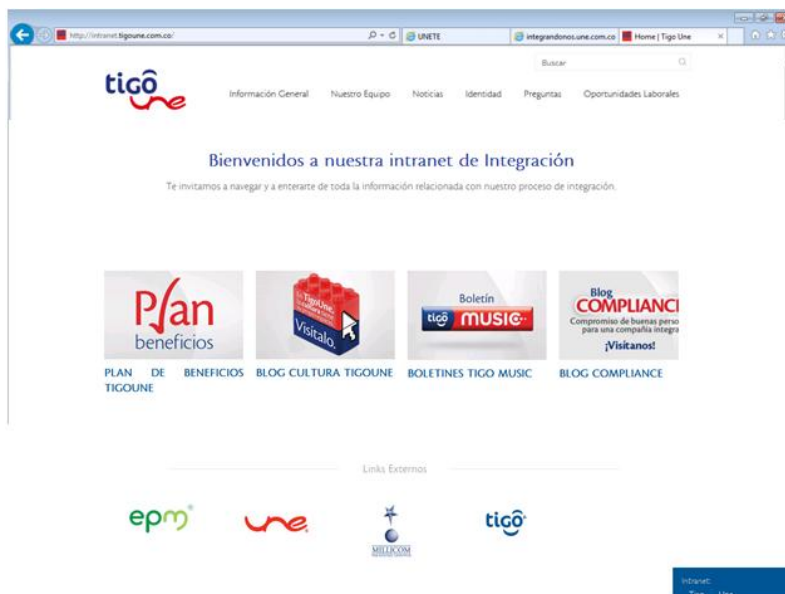


Figura 47. Imagen micrositio en *intranet*. Fuente: Une Millicom (2015).

En este micrositio los empleados accedían a las **secciones**:

- **Información general** donde el personal encontraba las sub secciones: Proyectos de integración, Convocatoria iniciativas de integración, Quiénes somos (quiénes hemos sido), Nuestro futuro, ¿Por qué nos fusionamos?, diez puntos clave de la transacción, Documentos de interés, biblioteca Tigo-Une, glosario.
- **En Nuestro Equipo** se accedía a: Nuestro Presidente, Equipo directivo, Dirección Media (GM-2), Junta Directiva, Oficina de integración, ProTIGONistas Comunes.
- En la sección **Noticias** accedían a: Noticias Internas, Sala de Prensa, Boletín Integrándonos, TIGO UNE TV.
- Sección **Identidad**: se accedía a Firma de correo Tigo, Firma de correo Une, Plantilla de presentaciones.
- Sección **Preguntas**: Preguntas frecuentes, Preguntas a Esteban
- Sección **Oportunidades Laborales** donde se publicaban de forma permanente las vacantes en las distintas áreas de la organización.

Adicional al micrositio en la *intranet*, también se contó con los siguientes medios internos que facilitaban a los empleados remitir sus preguntas sobre la fusión y el proceso de integración a través de los canales de comunicación habilitados, con el propósito de mantener una relación abierta y fluida, Une Millicom (junio de 2015):

- **Buzón de correo electrónico:** [integrandonos@Une.com.co](mailto:integrandonos@Une.com.co) o [integrandonos@tigo.com.co](mailto:integrandonos@tigo.com.co)

- **Cafés de Integración**



- Comenzaron los **Café de Integración**, un nuevo espacio interactivo de comunicación en el que directivos e integrantes de la oficina de integración irán visitando varias sedes para contarnos cómo avanzan los diferentes frentes de trabajo en un ambiente informal. Conoce cómo nos fue en las primeras paradas de esta gira de **cafés** en las sedes de los Balsos y 26 de UNE, la y Américas, de Tigo, que fueron lideradas por Daniel Torras, VP de Integración.

[Ver video](#)

Figura 48. Invitación a gira de programa Café de Integración Fuente: Une Millicom (2015).

- **Gira Equipo Directivo**

- **Buzones físicos**

- **En vivo con Esteban:** conversatorio con el Presidente



- El próximo jueves 9 de octubre llega **Esteban en vivo**, un espacio en el que nuestro Presidente compartirá resultados de los negocios, novedades de la integración, y además responderá preguntas e inquietudes. Estaremos en vivo y conectados a nivel nacional, a través de streaming, con todas las sedes Tigo, UNE y las filiales. Te invitamos a depositar tus preguntas en los buzones que hemos instalado en las diferentes sedes de Tigo y UNE o escribirlas a [integrandonos@tigo.com.co](mailto:integrandonos@tigo.com.co) o [integrandonos@une.com.co](mailto:integrandonos@une.com.co). No te lo pierdas!

Figura 49. Invitación a conversatorio con el presidente. Fuente: Une Millicom (2015).



- Entrevistas de perfil en video
- Flash informativo
- *Quick winks*

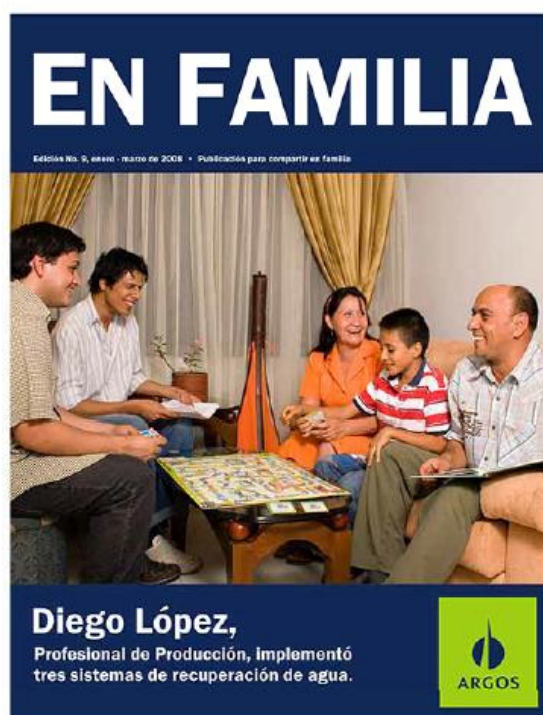
Para medir la efectividad de las herramientas de comunicación los colaboradores de Tigo, UNE, Edatel, ETP y Orbitel, participaron en una encuesta adelantada por la compañía para sondear la efectividad de los medios de comunicación del proceso de Integración, Une Millicom (2015).



Figura 50. Invitación a responder encuesta medios de comunicación de la fusión. Fuente: Une Millicom (junio de 2015).

Por la orientación del presente estudio investigativo la empresa facilitó la preguntas de la encuesta aplicada para tal fin, -ver anexo 5-.

En cuanto a los medios de comunicación que durante la fusión cubrieron otros públicos como la familia de los empleados, en Cementos Argos, inició la publicación de la revista En Familia, la cual daba cuenta de los avances del proceso para este público. Cementos Argos (2010):



*Figura 51.* Revista En Familia, publicación de la fusión de Cementos Argos dirigida a la familia.  
Fuente: Cementos Argos (2010).

En cuanto a la comunicación con los clientes y los proveedores, en Almacenes Éxito, Almacenes Éxito (2013), se adelantó la producción de la Revista Nosacerca, de la cual se distribuyeron cuatro ediciones trimestralmente, con un tiraje promedio de 4.000 ejemplares en cada una.



Se distribuyeron cuatro ediciones de la revista trimestral **Nosacerca**, con un tiraje promedio de **4.000 ejemplares en cada una.**



Figura 52. Revista Nosacerca, publicación de la fusión de Almacenes Éxito dirigida a los proveedores. Fuente: Almacenes Éxito (2013).

Adicional a lo anterior se contó con la estrategia Omnicanal, donde se combinó el mundo físico con el virtual, el cliente estaba en el centro y tenía diferentes alternativas para informarse y para comprar en el momento, a la hora y por el canal que él eligiera, según su necesidad o su preferencia.

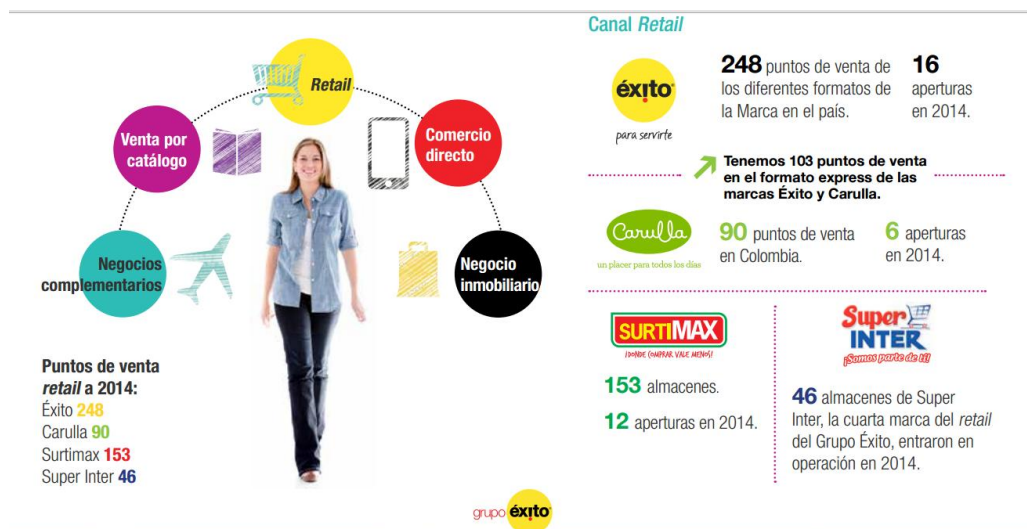


Figura 53. Presentación estrategia Omnicanal. Fuente: Almacenes Éxito (2013).

#### 4.1.3. Contenidos manifiestos de las comunicaciones

Los contenidos presentados en los distintos medios de comunicación de las compañías Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, durante sus respectivos procesos de fusión, casi en su totalidad se refieren a la explicación de la orientación estratégica de la organización naciente con la finalidad de lograr un entendimiento y compromiso por parte de sus integrantes, esto fue algo constante antes, durante y después de las respectivas etapas que iba atravesando la organización.

Dentro de los contenidos, pero específicamente en lo que respecta a notas que presentaban temas referidos a la visión, la misión, los objetivos estratégicos, el rumbo a futuro, fueron protagónicos en dichas publicaciones y se observaron en los distintos formatos: impresos, electrónicos y audiovisuales.

Con un papel destacado como formato, en general sobre los demás temas abordados en los medios internos, se ubican las noticias: boletines internos, carteleras, *intranets*, entre otros, y dan especial protagonismo con textos y fotos a noticias de avance del proceso, nuevas áreas, procedimientos, sedes, entre otros fueron parte fundamental de los insumos.

Desde los contenidos se hizo acompañamiento permanente al proceso de fusión y el equipo de Gestión Humana, así como otras áreas de las compañías se apoyaban en los medios internos para reforzar la información en reuniones de equipo, grupos primarios, entre otros.

Las tres organizaciones también coinciden en reforzar los contenidos a través de la comunicación cara a cara, espacios como los mencionados anteriormente, permitían establecer una comunicación en doble vía que además soportó la demás oferta de medios impresos y electrónicos pensados para acompañar dichos procesos de fusión.

## 4.2. Resultados entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad, de acuerdo con lo informado en la parte de los planteamientos metodológicos de la presente investigación, se desarrollaron a partir de un guión a los líderes de comunicaciones en los procesos de fusión en las compañías: Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito.

Adriana Fernández Tróchez, Directora de Comunicaciones Internas de Cementos Argos, Marisol Gómez Mazo, inicialmente y tres profesionales de la oficina de Integración y de Comunicaciones, que pidieron ser identificados como del equipo de integración, en Une Millicom y la Jefe de Comunicaciones Claudia Patricia Moreno Botero, inicialmente y María Adelaida Jaramillo Lemos, Jefe de Mercadeo Inmobiliario del Éxito, en una segunda oportunidad, fueron quienes atendieron las entrevistas en profundidad en las empresas fusionadas y permitieron obtener una serie de datos susceptibles de ser analizados por temas.

Las entrevista en profundidad tuvieron un promedio de duración de dos a cuatro horas cada una y se realizaron entre mayo y septiembre de 2014, posteriormente, entre enero y mayo de 2015 se sostuvieron algunas entrevistas en profundidad para complementar temas.

Como se enunció anteriormente, se partió del guión presentado en la metodología y se complementó con distintos aspectos, según transcurrían las entrevistas, pero manteniendo ciertos temas comunes, con el propósito de poder cruzar la información obtenida.

A continuación se dan a conocer y analizan, separadamente, las opiniones obtenidas en cada organización. En primer lugar se presentan las respuestas de la Directora de Comunicaciones de Cementos Argos, posteriormente las entrevistas al equipo de Integración de Une Millicom y finalmente, las efectuadas a los directivos de Almacenes Éxito.

Cabe señalar, que en lo que corresponde a las entrevistas en profundidad en las tres compañías, se mantienen los criterios de análisis para ampliar el margen de información obtenida sobre estas temáticas, al mismo tiempo, que conservar los criterios, para encontrar parecidos, experiencias, opiniones y apreciar diferencias entre ellas, al finalizar las mismas se adjunta un cuadro comparativo en sus diferentes ítems.

#### **4.2.1. Cementos Argos: Directora de Comunicaciones**

La primera entrevista en profundidad a la Directora de Comunicaciones de Cementos Argos, Adriana Fernández Tróchez, quien integró el equipo administrativo que lideró la fusión desde el componente de comunicación interna fue realizada el 14 de marzo de 2014 y posteriormente, el 30 de enero de 2015, se sostuvo la segunda entrevista en profundidad.

Adriana, es profesional en Comunicación Social y Periodismo de la Universidad del Valle, Colombia y cuenta con más de 18 años de experiencia en el desempeño de la comunicación organizacional y las Relaciones Públicas. Es socia fundadora del capítulo Valle del Cauca de la Asociación de Comunicadores Organizacionales CECORP, fue Presidenta del Capítulo Valle y miembro de la Junta Nacional. Así mismo, se desempeña como miembro del Comité de Comunicaciones de la Asociación Nacional de Industriales -ANDI.

Desde junio de 1991, hace parte de Argos, antes de la fusión en 2005, se desempeñaba como Jefe de Comunicaciones de Cementos Valle y desde la fusión hasta la fecha, es la Directora Nacional de Comunicaciones Internas para la regional Colombia, Estados Unidos, Latinoamérica y el Caribe.

La entrega de los resultados que se da en esta parte, sigue un orden correspondiente a los ítems que se han estudiado y estos son: características

generales del proceso de fusión y el rol de comunicaciones y desde las pautas de comunicación interna.

#### **4.2.1.1. Características generales del proceso de fusión y el rol de comunicaciones**

Frente al interrogante de cuál considera que es el principal aporte de la comunicación interna en procesos de fusión y cómo percibió que ésta participó en el proceso de Cementos Argos, Adriana Fernández, Directora de Comunicaciones internas, enunció: “las características generales del proceso de fusión en Argos fueron muy complejas, por ser empresas de diferentes culturas incluso en el mismo país, en el sentido que cada líder de empresa tenía un estilo de dirección diferente y también por ser de diferentes regiones del país”.

En cuanto al proceso de fusión de la Compañía menciona que “en Argos ha existido fusión y adquisición; en el proceso de fusión, las 33 empresas se reunieron en una sola que terminó siendo el Grupo Argos. Comenzó a finales de 2004, la ambición era reunir las 33 empresas completas en un solo proceso de fusión, pero por lo complicado se empezó por las empresas cementeras en el 2005 y continuó con el proceso de escisión en 2010”.

Respecto al manejo de una identidad gráfica que identificara ante los distintos públicos el proceso de fusión en particular, señaló que “no se manejó alguna identidad gráfica específicamente para la fusión, se manejó una identidad gráfica y nombre para el proceso que se dio paralelo de unificación de plataforma tecnológica que se denominó Proyecto Ser Uno. En el manejo gráfico sin que fuera un logo para todo, se ilustraba cómo todas las cementeras se fusionaban en una sola que era Argos”.

Al indagar con la directora sobre la función que cumplió el equipo de comunicaciones durante el proceso de fusión, expresó “la participación de



comunicaciones en este proceso fue de acompañamiento, en donde había que darle a entender a las personas qué era lo que estaba pasando, para dónde iba la organización, qué rol jugaba cada persona dentro de ese proceso y tratar de propiciar acercamientos culturales de manera sencilla y con un tono jocoso, especialmente en el manejo del lenguaje y cosas tan sencillas como crear un diccionario de las diferentes regiones, para que en cada región se tuviera un mismo significado”.

En cuanto al presupuesto para el desarrollo de las actividades y medios propuestos desde la gestión de comunicaciones para acompañar el proceso de fusión, la directora de comunicaciones de Cementos Argos mencionó que “para la comunicación del proceso de fusión de la compañía sí se asignaron recursos, estos estaban en la Vicepresidencia de Gestión Humana y Administrativa y adicionalmente a estos recursos, se contó con el presupuesto existente en las áreas de comunicaciones de las empresas, que contaban con éste, anterior al inicio de la fusión”.

La estructura del área de comunicaciones de Cementos Argos, varió una vez inició la fusión, al respecto Adriana Fernández comentó “antes de la fusión el área de comunicaciones era de tres personas, con la responsabilidad clara de que algo teníamos que hacer y después de dicho proceso, se formalizó el equipo, se asignaron los cargos por experiencia, se definió una dirección de comunicaciones, una coordinación de comunicaciones, un asistente de medios y un equipo de cuatro profesionales de comunicaciones”.

En cuanto a su rol en el proceso de fusión, enunció “sin el área de comunicaciones, la difusión del proceso de cambio no hubiera sido posible, porque realmente no es, ni ha sido una prioridad para otras áreas, no ha habido un conocimiento claro del rol de las comunicaciones dentro de la organización”. Al referirse a cómo se hizo este acompañamiento enumeró entre otras las siguientes herramientas “para iniciar, se contó con un plan de comunicaciones –internas y



externas- para el proyecto (donde se describían las estrategias, los objetivos, los públicos, los medios, el presupuesto, el cronograma, los responsables, los indicadores, partiendo de un análisis DOFA de las comunicaciones, desde las antiguas compañías hasta la nueva, que sería producto de la fusión, analizando los factores internos- externos y a partir de ello, se diseñó un plan de choque que fue el punto de partida para empezar a apoyar el cambio y un plan de comunicaciones a mediano plazo, con objetivos, estrategias, responsables, públicos y demás. Este plan, en la medición, se identificó que se ejecutó en un 90 por ciento, porque no todo estaba bajo el resorte de Comunicaciones Internas”.

En cuanto al liderazgo del equipo de comunicaciones durante el proceso de fusión subrayó “comunicaciones lidera la gestión del cambio, porque pienso que tenemos el manejo holístico de la organización, en donde se mira la organización como un todo, las otras áreas trabajan muy en la tarea que se les asigna, en cambio comunicaciones tiene que ver la organización completa, con los grandes propósitos, para dónde va y cómo lo va a hacer. Somos el hilo conductor. Comunicaciones apoyó todo el proceso interno de cambio y fusión, total y permanentemente, a pesar de muchas terquedades. Fue problemático traumático, porque los jefes no tenían claro el rol de las comunicaciones y fue trabajar casi siempre en contracorriente”.

En epígrafes anteriores, se plantea lo necesario de contar con el apoyo de la alta dirección de la compañía para emprender el trabajo de comunicaciones en acompañamiento al cambio, al respecto, Adriana Fernández mencionó “debe haber mensajes clave señalados por la alta dirección, las pautas de comunicación interna al momento de la fusión. En Cementos Argos, por ejemplo, fueron reforzar desde la visión general del *CEO*, la alineación de los colaboradores, lo que se esperaba de ellos en el proceso y cuál era su rol para el éxito del mismo, tanto para quienes están desde antes, como para aquellos que llegan, facilitando el tránsito a la nueva situación y que el compromiso e identidad fueran a conciencia, lo que hace el resultado más sólido y ágil. Hubo acompañamiento y claridad por

parte de la alta gerencia para iniciar el proceso de fusión, el presidente nos marcó los tópicos que deberíamos seguir desde comunicaciones, para ayudar a encaminar la organización”.

En cuanto a las herramientas comunicacionales usadas para dar los primeros pasos hacia la unificación de la nueva compañía mencionó “inicialmente se hizo un gran trabajo con los equipos de las áreas, los líderes y estos a su vez como canal descendente hacia sus equipos. Desde lo mediático, se manejó el boletín electrónico, boletín impreso y se tenía un portal interno temporal, porque no había una *intranet* única, se creó uno que fue transitorio al que tenemos hoy; los boletines que se tenían desde antes de la fusión, se potenciaron como herramientas para el cambio, lo mismo que las carteleras. En el día a día fue muy agitado, porque se debía estar en todo y el equipo era muy reducido, porque además de este proceso, estaba simultáneamente el proceso de unificación de la ERP (plataforma tecnológica), que implicaba un aprendizaje nuevo para hacer las cosas diferente a como se irían haciendo y la unificación de marca, imagen y productos”.

Frente a la consulta del acompañamiento externo que se recibió desde el equipo de comunicaciones para adelantar el proceso de fusión comentó que se basaron en el respaldo teórico y la experiencia en comunicaciones de los integrantes del área que venían de compañías anteriores, subrayó que esta experiencia “estaba apoyada también en los seminarios, casos como el de Azúcar Manuelita y la Cervecería Bavaria, libros como el de Graciela Aldana; se hicieron contrataciones con consultores en cambio organizacional como la firma *Human Perspectives International* –HPI-, IBM y *Price WaterhouseCoopers*, todos ellos llegaron con modelos, pero nosotros los adaptábamos a la realidad empresarial que necesitábamos”.

En lo referente a la medición de la gestión de comunicaciones mencionó que “una vez iniciada la fusión y cuando pasamos del plan de choque al plan de

comunicaciones de la nueva compañía, se realizó la medición de la gestión de comunicación en función de los objetivos de ésta, porque se necesitaba conocer cómo estábamos haciendo las cosas, saber si los clientes se sentían acompañados en los diferentes procesos y para demostrarle a la organización que el área de comunicaciones sí estaba apuntando a su razón de ser. Se destaca la gestión de comunicaciones, en desempeño, en productividad; se evidencia una unificación cultural en torno a Argos, antes al hacer una primera encuesta, la gestión de comunicaciones no estaba bien calificada, pero ahora se percibe diferente, se ve un avance importante en la medición del clima y cambio del 2004, después de esta, para el año 2006, 2009 y en 2014, se siente y evidencia un apoyo en comunicaciones y la realidad organizacional que es a lo que le apunta nuestros clientes internos. La percepción sobre la evolución y grado de atención del proceso de cambio, se evidenció porque la gente estaba muy atenta de los movimientos que se daban, porque reclamaban el mantenerse informados y saber qué iba a pasar con cada uno de ellos. Algo simpático que ocurrió durante el proceso de fusión fue que las personas no reconocían alguna información si esta no estaba legitimada en los medios de comunicación internos”.

En cuanto al clima organizacional y las relaciones interpersonales al momento de la fusión, la directa de comunicaciones internas enunció que “hubo mesas de trabajo, se convocaron las diferentes áreas, para hacer trabajo conjunto, hubo construcción de la empresa Argos, a pesar de que para muchos no era algo normal. No hubo reconocimiento específico de Comunicaciones como tal, por parte de la alta gerencia después del proceso de fusión, pero sí dentro de los procesos. Se sostuvieron charlas privadas para implementar el proceso de cambio y permanencia del personal, pero sin comunicaciones, ya que el proceso de fusión no se daba por recorte de personal, ya si hubo este recorte fue de índole personal, porque muchos consideraron que no era la expectativa que querían, el proceso fue muy abierto y siempre se quiso que el personal estuviera muy informado, incluso, teniendo en cuenta a otros públicos como los jubilados”.

Como ajustes que menciona Adriana Fernández considera necesario hacer hoy, después de la fusión es enfática en que “el área de comunicaciones requiere aumentar el personal, porque el volumen de trabajo es muy grande, exige más tiempo y pienso, que la revisión de la gestión necesita más personas para hacer correctivos en la marcha y no al final del año”.

#### **4.2.1.2. Desde las pautas de comunicación interna**

En los objetivos específicos de esta investigación se planteó conocer cuáles fueron las herramientas comunicacionales usadas por las empresas fusionadas para proponer unas pautas que sirvan como referencia para acompañar futuros procesos de fusión desde la comunicación interna. Por lo anterior, se plantearon a la Directora de Comunicaciones Internas de Cementos Argos preguntas sobre esta materia.

En la entrevista se le consultó específicamente sobre la relación que se puede establecer entre comunicación interna y fusión empresarial a partir de la experiencia de la empresa fusionada. Al respecto Fernández señaló “en Argos, se consideró imprescindible acompañar el proceso de fusión desde la gestión del cambio que incluía el componente de comunicaciones”.

En cuanto a lo consultado desde las pautas a tener en cuenta para un acompañamiento de comunicaciones estuvo de acuerdo con: identificar número de personas impactadas (personal de las empresas que se fusionan), contar con un equipo para liderar el proyecto, tener identificados los procesos internos y externos que serán impactados.

Como parte de identificar la brecha cultural, consideró importante definir: las costumbres locales que no migraban a la nueva empresa, los procesos que continuaban y eran mejorados, la facilidad de apropiación de los procesos y costumbres por las culturas empresariales fusionadas, caracterizar las

organizaciones que se integran, definir la caracterización esperada en la organización resultante de la fusión.

Entre los elementos mencionados en esta parte, no estuvo de acuerdo en identificar la brecha cultural existente entre las compañías a fusionar.

En cuanto a identificar el personal con el que se cuenta en la organización naciente, Adriana Fernández consideró importante: describir las conductas y comportamientos generales del personal, identificar el grado de interacción social entre los individuos, definir el perfil genérico de los integrantes de la organización.

No estuvo de acuerdo con listar los subgrupos con los que cuenta la organización y consideró muy ambicioso lo planteado para definir el grado de adaptación y de evolución de los usuarios a los que se les llegará con la nueva organización.

En Cementos Argos, según lo afirmó su directora de comunicaciones internas, se consideró importante que se definiera por parte de la empresa para el proceso de fusión: establecer si existen herramientas para acceder y mejorar los procesos, definir un lenguaje corporativo, definir la filosofía corporativa e identificar la percepción de los usuarios de esa empresa en construcción, su credibilidad y participación.

En lo concerniente al relacionamiento organizacional consideró importante identificar para su proceso de fusión: el grado de importancia y la validez otorgada en la empresa a la comunicación, el grado de vínculo social generado en los espacios, el grado de relación: intercambio de mensajes, información y conocimiento entre los integrantes de la organización, seguimiento a la evolución del proceso general de fusión, documentar los resultados de las etapas de pre-fusión, fusión y post- fusión en términos de comunicaciones y de identidad empresarial.

Frente a la pregunta de caracterizar a los usuarios por las herramientas de comunicación, enunció “se caracterizan las herramientas, no los usuarios” y no estuvo de acuerdo con definir si se generará y producirá contenido y conocimiento desde la organización, ni desde los integrantes y le pareció muy ambicioso identificar la flexibilidad y readaptación del personal a la nueva organización.

Para finalizar, expresó que lo planteado en términos de precisar qué cosas quiero que hagan los nuevos integrantes de la organización fusionada, “no lo debería hacer la organización sola sino construirla con ellos”.

#### **4.2.2. Une Millicom: equipo de integración**

Para la entrevista en Une Millicom, la cual atendida por la oficina de Integración y directamente desde el equipo de Comunicaciones, en mayo de 2015, se aplicó el mismo guión, con algunas variaciones que se produjeron durante la entrevista. Esto permitió reforzar algunas afirmaciones, como también mostrar opiniones discrepantes de los entrevistados, en algunos de los temas tratados.

El desarrollo de la entrevista en profundidad, que se da a continuación, sigue el mismo orden correspondiente a las variables que se han estudiado y estas son: características generales del proceso de fusión y el rol de comunicaciones y desde las pautas de comunicación interna.

El equipo de Comunicaciones de Une Millicom solicitó citar como fuente directa de la entrevista en profundidad al equipo de Integración.

##### **4.2.2.1. Características generales del proceso de fusión y el rol de comunicaciones**

El proceso adelantado en la compañía y que se inscribe dentro de un proceso de fusión expresan los funcionarios tuvo como características generales el entender

cuál era el contexto de la nueva organización y más aún, en este caso, cuando las compañías vienen de culturas tan diferentes, una empresa española y otra Colombiana, en palabras del equipo de Integración “ lo primero que hicimos fue lograr el entendimiento de la cultura de cada operación, con base en la información recolectada, el equipo directivo comenzó la definición de la nueva cultura, tomando lo mejor de cada operación. Aquí se fusionaron los métodos de Tigo, Une y sus filiales Edatel, ETP y Orbitel con Millicom *Spain*, dando como resultado la compañía Une Millicom, una sociedad de economía mixta”.

En cuanto al acompañamiento desde comunicaciones expresan que “para iniciar todo este proceso se creó la oficina de Integración que contó con las áreas de Comunicaciones, Cultura y Cambio, Diseño de Negocio, Integración de Negocio, Oficina de Movilidad y el PMO. La participación de comunicaciones durante este proceso de fusión fue desde comunicaciones internas y externas. Las áreas de comunicaciones corporativas, se apoyaban desde las estrategias en este proceso de fusión. Cada compañía contaba con su equipo de comunicaciones, el área de comunicaciones, antes y después de dicho proceso, quedó estructurada con la oficina de Integración, que contó con la participación de dos comunicadoras y un consultor, exclusivamente para manejar las comunicaciones internas y externas del proceso. En el caso de Une, el equipo de Comunicaciones estaba adscrito a la dirección de Comunicaciones y Sostenibilidad. El punto de partida para empezar a apoyar el cambio y a la oficina de Integración, fue el plan de comunicaciones – internas y externas- que lideró el proceso en la compañía, donde se describieron las estrategias, los objetivos, los públicos, los medios, el presupuesto, el cronograma, los responsables, los indicadores. Sí hubo plan de choque, se monitoreó permanentemente y se ajustó según la evolución del proceso de fusión”.

En cuanto a la denominación del proceso de fusión, en Une Millicom, no se contó específicamente con una identidad gráfica (un nombre, logo, colores, entre otros), “creamos la campaña Integrándonos Tigo Une, que siempre fue vinculante para

las dos compañías que se fusionaban Tigo (Millicom) Une (EPM), con los colores corporativos azul y rojo que se conservaron de las compañías anteriores”.

En cuanto a los recursos para la comunicación del cambio que atravesaba la empresa, enunciaron que “se contó con un presupuesto para el desarrollo de las actividades y se asignaron recursos para divulgarlo en los medios internos de la organización”.

Adicional a los medios, los líderes de comunicaciones del equipo de integración mencionaron que “se sostuvieron charlas privadas para implementar el proceso de cambio y permanencia del personal. Comunicaciones apoyó todo el proceso interno de cambio y fusión. Este no fue problemático o traumático para el equipo de Comunicaciones de Une Millicom. La percepción de los colaboradores sobre la evolución y grado de atención del proceso de cambio, fue muy receptiva, con expectativa pero siempre muy dispuestos”.

En cuanto al liderazgo de comunicaciones en este tipo de procesos de cambio el equipo de integración expresó que “comunicaciones lidera los temas de gestión del cambio, porque somos la red para llegar a los diferentes públicos de la organización. Las herramientas comunicacionales que se usaron fueron las tradicionales, para que los colaboradores remitieran sus preguntas sobre la fusión y el proceso de integración a través de los canales de comunicación interna, con el propósito de mantener una relación abierta y fluida. Al día de hoy, están disponibles las siguientes herramientas: cartelera informativa, micrositio de Integración, boletín Integrándonos, buzón de correo electrónico, cafés de integración, gira Equipo Directivo, buzones físicos, conversatorio con nuestro Presidente y otras herramientas como invitaciones a comunicarse con cualquier miembro de la Oficina de Integración, para resolver sus dudas. En la práctica del día a día en este proceso estaba en permanente evolución. Los datos en que se basaron para el componente de comunicaciones, fue la firma *Michael Koppen*, que son expertos en el tema de fusiones empresariales”.



En lo referente al apoyo de la presidencia enunciaron que “se contó con acompañamiento y claridad por parte de la alta gerencia para iniciar el proceso de fusión, de hecho el presidente cada mes hablaba con los colaboradores en el espacio En Vivo con Esteban y reforzaba lo comunicado permanentemente”.

En cuanto a otra área que pudiese liderar el componente de comunicaciones durante el proceso de fusión el equipo subrayó “trasladar el proceso de cambio a otra área de la Organización, era probable, por ejemplo, al equipo de gestión humana, pero las comunicaciones son muy particulares y requieren del área de comunicaciones para la estructuración y para sacarlo adelante”.

Al indagar por las mediciones, enunciaron que sí las tenían y que “a través de las mediciones se identificó lo más positivo de cada operación para la consolidación del clima organizacional y las relaciones interpersonales al momento de la fusión. Se destacó por ejemplo, la participación de 1.188 colaboradores directos de un total de 2.425, en junio de 2015 de la encuesta que indagaba sobre la efectividad de los medios internos y eso nos dio unos grandes insumos”.

El equipo de Integración considera importante que Une Millicom adelante hoy, después de la fusión, un trabajo de sostenimiento y estabilización fuerte acompañado del área de comunicaciones para continuar ajustando el proceso de integración y así mismo, alinear las herramientas comunicacionales que funcionaron y las que no.

#### **4.2.2.2. Desde las pautas de comunicación interna**

En consonancia con lo enunciado anteriormente en conocer cuáles fueron las experiencias de las compañías fusionadas en términos de comunicaciones para proponer unas pautas que sirvan como referencia para acompañar futuros procesos de fusión desde la comunicación interna, al equipo de Integración de Une Millicom, se le plantearon preguntas al respecto.

Frente a la interrogante de cuál considera que es el aporte de unas pautas de comunicación interna para acompañar procesos de fusión, el equipo de Integración de Une Millicom, después de su análisis conjunto del tema, concluye “las pautas de comunicación interna al momento de la fusión, son claves, sin estas se pierde el norte y más aún cuando vienen culturas tan diferentes, en este caso que venía una empresa española, estaba la prevención que se impondría la cultura corporativa Millicom a nivel mundial y no fue así, por ejemplo la cultura de la organización integrada es algo que se ha ido y se continuará construyendo en la compañía entre todos”.

En la entrevista en cuanto a lo consultado desde las pautas a tener en cuenta para un acompañamiento de comunicaciones el equipo de integración estuvo de acuerdo con “identificar número de personas impactadas (personal de las empresas que se fusionan), contar con un equipo para liderar el proyecto, tener identificados los procesos internos y externos que iban a ser impactados, identificar la brecha cultural existente entre las compañías a fusionar. Como parte de identificar la brecha cultural, consideraron importante definir las costumbres locales que no migran a la nueva empresa, los procesos que continuaban y son mejorados, la facilidad de apropiación de los procesos y costumbres por las culturas empresariales fusionadas, caracterizar las organizaciones que se integran y definir la caracterización esperada en la organización resultante de la fusión”.

En las características del proceso de fusión, Une Millicom considera importante “identificar: número de personas impactadas (personal de las empresas que se fusionan), contar con un equipo para liderar el proyecto, tener identificados los procesos internos y externos que serán impactados; como parte de identificar la brecha cultural definir: las costumbres locales que no migran a la nueva empresa, los procesos que continúan y son mejorados, la facilidad de apropiación de los procesos y costumbres por las culturas empresariales fusionadas, caracterizar las organizaciones que se integran y definir la caracterización esperada en la organización resultante de la fusión”.

En cuanto a caracterizar las identidades del personal con el que se cuenta en la organización naciente, Une Millicom considera importante “describir las conductas y comportamientos generales del personal, identificar el grado de interacción social entre los individuos, definir el perfil genérico de los integrantes de la organización y listar los subgrupos con los que cuenta la organización”.

Une Millicom, consideró importante para el proceso de fusión “establecer si existen herramientas para acceder y mejorar los procesos, definir un lenguaje corporativo, definir la filosofía corporativa, identificar la percepción de los usuarios de esa empresa en construcción, su credibilidad y participación. También que la empresa defina para su proceso de fusión, identificar el grado de importancia y la validez otorgada en la empresa a la comunicación, grado de vínculo social generado en los espacios, grado de relación: intercambio de mensajes, información y conocimiento entre los integrantes de la organización, seguimiento a la evolución del proceso general de fusión y documentar los resultados de las etapas de pre-fusión, fusión y post- fusión en términos de comunicaciones y de identidad empresarial”.

#### **4.2.3. Almacenes Éxito**

En esta parte de la muestra se realizaron entrevistas en profundidad a distintos funcionarios de Almacenes Éxito puesto que el proceso de fusión, cuando el Grupo Casino adquirió a Almacenes Éxito, se dio en el año 2007 y para ese entonces, Almacenes Éxito contaba con un equipo de comunicaciones que ya no se encontraba en la compañía.

Inicialmente, una vez contactado el equipo de Comunicaciones, la Jefe de Comunicaciones actual, Claudia Patricia Moreno Botero, al atender la entrevista enunció que “en el equipo actual del área de Comunicaciones, no había ninguna persona que hubiera estado laborando con la Compañía durante la fusión de 2007, por tal razón, no se cuenta con la información completa. Adicionalmente, se

buscó en los archivos, pero no figuraba mayor documentación a la facilitada”. Una concluida esta primera entrevista e indagando en otras áreas de la Compañía, María Adelaida Jaramillo Lemos, Jefe de Mercadeo Inmobiliario del Grupo Éxito, quien es Comunicadora de profesión y laboraba en la Compañía al momento de la fusión, facilitó la siguiente información sobre las comunicaciones en la fusión de 2007.

En los párrafos siguientes, se dan a conocer los resultados obtenidos, en la realización de las entrevistas. Para facilitar el cruce de datos, estos se entregan siguiendo los ítems ya señalados.

#### **4.2.3.1. Características generales del proceso de fusión y el rol de comunicaciones**

El proceso que vivió la empresa fue de adquisición y fusión, según menciona María Adelaida Jaramillo, quien participó en el proceso de fusión de la compañía, “el proceso fue acompañado con un plan de comunicaciones de corto resultado (de choque), de mediano y de largo plazo, los cuales fueron empleados durante toda la fusión. En este se describieron estrategias, objetivos, públicos, medios, presupuesto, cronograma, responsables e indicadores”.

María Adelaida Jaramillo, enuncia que no recuerda si se contó con una identidad gráfica, (un nombre, logo, colores, entre otros) en particular, que sí se usaron los colores amarillo, negro y rojo que usualmente tenía Almacenes Éxito y que fueron los que continuaron después de la fusión.

En cuanto a los recursos, la Jefe de Mercadeo actual enuncia que “se destinó un presupuesto para el desarrollo de las actividades y medios para la comunicación del cambio a sus empleados”.

En cuanto al apoyo de la alta gerencia menciona que “comunicaciones siempre ha sido una prioridad para la alta dirección y por lo mismo el apoyo ha sido permanente”.

Como se mencionó anteriormente, los detalles en cuanto a resultados cuantificados más allá de los expuestos en las herramientas utilizadas en la fusión y comentarios generales de las dos entrevistadas, la Jefe de Comunicaciones actual, Claudia Patricia Moreno Botero y la Jefe de Mercadeo Inmobiliario del Grupo Éxito, María Adelaida Jaramillo, se concentran en la actualidad y los resultados positivos que se resaltan a partir de la fusión, puesto que dicho acompañamiento no quedó documentado cualitativamente más allá de los ejemplares de los medios enunciados en epígrafes anteriores.

#### **4.2.3.2. Desde las pautas de comunicación interna**

Para las entrevistadas, en términos de pautas de comunicación interna para considerar en un proceso de fusión, consideran importante “caracterizar las identidades del personal con el que se contaba en la organización naciente, identificando el número de personas impactadas (personal de las empresas que se fusionan), contar con un equipo para liderar el proyecto, tener identificados los procesos internos y externos que serán impactados e identificar la brecha cultural existente entre las compañías a fusionar”.

Además, consideran clave para el éxito del proceso, “describir las conductas y comportamientos generales del personal, identificar el grado de interacción social entre los individuos, definir el perfil genérico de los integrantes de la organización, listar los subgrupos con los que cuenta la organización, definir el grado de adaptación y de evolución de los usuarios a los que les debían llegar con el nuevo modelo de la empresa fusionada”.

Así mismo, en cuanto a las definiciones que permiten gestionar adecuadamente el trabajo en la organización consideraron importante “precisar qué cosas quiere la compañía que hagan los nuevos integrantes de la organización, identificar qué tan fácil es en la organización la construcción de conocimiento, establecer si existen herramientas para acceder y mejorar los procesos, caracterizar a los usuarios por las herramientas de comunicación, definir un lenguaje corporativo, definir la filosofía corporativa, identificar la percepción de los usuarios de esa empresa en construcción, su credibilidad y participación”.

Por último, consideran clave “definir si se generará y producirá contenido y conocimiento desde la organización, desde los integrantes, identificar el grado de importancia y la validez otorgada en la empresa a la comunicación, el grado de vínculo social generado en los espacios, el grado de relación: intercambio de mensajes, información y conocimiento entre los integrantes de la organización, identificar la flexibilidad y readaptación del personal a la nueva organización, el seguimiento a la evolución del proceso general de fusión, documentar los resultados de las etapas de pre-fusión, fusión y post- fusión, en términos de comunicaciones y de identidad empresarial”.




#### **4.2.4. Cuadro comparativo de las entrevistas en profundidad**

En la tabla 18 que se ubica en las páginas siguientes, se exponen, de forma resumida, los resultados obtenidos con la aplicación de la técnica entrevista en profundidad en las empresas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito.

En la primera columna, se indica el tema general abordado en las entrevistas y planteado en el guión. En la columna siguiente se ubican cada uno de los subtemas consultados. En las tres siguientes se expone un resumen de lo expresado por los entrevistados, agrupados éstos bajo los títulos Argos, correspondiente a la Directora de Comunicaciones Internas, Adriana Fernández Tróchez; Une Millicom, representada por el grupo de integración y la tercera

Almacenes Éxito, que incluye la entrevista a la Jefe de Comunicaciones actual, Claudia Patricia Moreno Botero y a María Adelaida Jaramillo Lemos, Jefe de Mercadeo Inmobiliario del Grupo Éxito.

En la cuarta columna, están los resultados, en donde se enuncian las coincidencias y diferencias que se dieron en las respuestas obtenidas.

Temas consultados					Resultados, coincidencias y discrepancias
Características del proceso de fusión	Tipo de proceso	Fusión	Fusión	Adquisición y Fusión	Coincide lo reciente de los procesos y en cuanto al tipo, al ser fusiones
	Año del proceso	2004	2013	2007	
	Desarrollo del proceso	Complejo, por ser empresas de diferentes culturas	Aún se encuentra en estabilización	No se documentó. El nuevo equipo infiere que fue positivo puesto que la compañía siguió con su crecimiento	En lo referente a la identidad del proceso, aunque existe una denominación para el mismo, no es más fuerte que la imagen de la compañía
	Identidad gráfica de la fusión	No específicamente para la fusión, se manejó una identidad gráfica y nombre para el proceso que se dio paralelo de unificación de plataforma tecnológica que se denominó Proyecto Ser Uno	Se manejó una identidad gráfica y el nombre Integrándonos Tigo Une. Siempre vinculante para las dos compañías que se fusionaban Millicom (Tigo) y Une, conservando los colores corporativos azul y rojo	Se manejaron los colores institucionales amarillo, negro y rojo pero no recuerdan una identidad gráfica para la fusión	
Estrategia de comunicaciones que acompañó la fusión	Comunicaciones participó en el proceso de fusión	Sí, Comunicaciones acompañó el proceso y tenía la orientación de darle a entender a las personas qué era lo que estaba pasando	Sí, hizo parte de la oficina de Integración que contó además de Comunicaciones, con las áreas de Cultura y Cambio, Diseño de Negocio, Integración de Negocio, Oficina de Movilidad, y el PMO	Sí hubo acompañamiento de comunicaciones al proceso de fusión	Las tres organizaciones enuncian que Comunicaciones participó en el proceso de fusión con un rol protagónico
	Estructura de Comunicaciones antes y después de la fusión	Se conformó el equipo de comunicaciones por la dirección, una coordinación, un asistente de medios y cuatro comunicadores	El área contó con la participación de dos comunicadoras y un consultor, exclusivamente para manejar las comunicaciones internas y externas de la fusión	Durante el proceso el Jefe de Comunicaciones lideró el equipo pero no se cuenta con información del resto del equipo	Coinciden en contar con un equipo de comunicaciones aunque no con el número de integrantes ni denominación para los cargos
	Se contó con Plan de Comunicaciones para el proyecto	Sí, se contó con un plan de comunicaciones de choque que fue el punto de partida para empezar a apoyar el cambio y un plan de comunicaciones a mediano plazo, con objetivos, estrategias, responsables, públicos y demás	Sí, desde comunicaciones se manejaba todo lo referente a las comunicaciones internas y externas del proceso de fusión. Las áreas de comunicaciones corporativas apoyaban desde las estrategias este proceso de fusión	El proceso fue acompañado con un plan de comunicaciones de corto resultado (de choque), de mediano y de largo plazo, los cuales fueron empleados durante toda la fusión. En este se describieron estrategias, objetivos, públicos, medios, presupuesto, cronograma, responsables e indicadores	Se contó en las tres empresas con planes de comunicaciones para el proceso de fusión







Temas consultados			 		Resultados, coincidencias y discrepancias
Estrategia de comunicaciones que acompañó la fusión	Se dispuso de presupuesto	Sí, se asignaron recursos, tomados de la Vicepresidencia de Gestión Humana y Administrativa y de presupuesto existente en las áreas de comunicación anteriores al inicio de la fusión	Sí, se asignaron recursos	Sí se contó con presupuesto	En cuanto a otras áreas que pudiesen liderar el proceso de cambio dos de ellas coinciden en que probablemente Gestión Humana podría hacerlo
	Qué otras áreas podrían liderar el proceso de cambio por fusión	Realmente no es, ni ha sido una prioridad para otras áreas el tema de gestión del cambio, no ha habido un conocimiento claro del rol de las comunicaciones dentro de la organización	Probablemente el equipo de gestión humana pero las comunicaciones son muy particulares y requieren del área de comunicaciones	Gestión Humana o el área administrativa	
Herramientas comunicacionales empleadas en la fusión	Cuáles medios acompañaron el proceso de fusión	Boletín electrónico En Línea, Cateleras Entérate, periódico Luz Verde, revista En Familia, Kiosco de Comunicaciones, Intranet, entre otros	Cartelera informativa, micrositio de Integración, boletín Integrándonos, buzón de correo electrónico, cafés de integración, gira Equipo Directivo, buzones físicos, conversatorio con nuestro Presidente, <i>Intranet</i> , entre otras herramientas	Mensaje del Presidente, boletín interno Conectado, boletín Vuelta a Colombia, publicación quincenal de la Agenda de Grupos Primarios, el Buzón de Sentimientos y Buzón 360° Exprésate, además de la <i>Intranet</i>	Entre las coincidencias está el apoyo que tuvieron las tres compañías en las herramientas comunicacionales, las cuales, a excepción de Almacenes Éxito, contaron con una medición permanente
	Tuvieron medición	Sí, porque se necesita conocer cómo estamos haciendo las cosas, saber si los clientes se sienten acompañados en los diferentes procesos y para demostrarle a la organización que el área de comunicaciones sí está apuntando a su razón de ser	Sí, permanentemente.	No se documentó	
Posibles pautas para un acompañamiento de fusión	Considera importante contar con unas pautas de comunicación interna al momento de la fusión	Claro, debe haber mensajes clave señalados por la alta dirección, de manera que refuercen desde la visión general del presidente, para poder alinear a los colaboradores con lo que se espera de ellos en el proceso	Es clave, sin este se pierde el norte y más aún cuando vienen culturas tan diferentes	Es clave para determinar el norte, tanto del proceso de comunicaciones como el de la compañía después de la fusión	Coinciden en la necesidad de contar con unas pautas que desde la comunicación interna acompañen el proceso de fusión

Tabla 18. Cuadro general con resultados de las entrevistas en profundidad. Fuente: elaboración propia.



### 4.3. Resultados encuestas

Como se indicó en el apartado de Metodología, se aplicó una encuesta en línea entre los empleados que participaron en las fusiones de las empresas colombianas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito.

Con estos datos se pretende encontrar un posible patrón de lo que valoran los integrantes de la organización en términos de comunicación interna cuando se atraviesa un proceso de fusión y al compararla posteriormente con los datos obtenidos por las demás técnicas de investigación, se podrá analizar si existe consonancia, o por el contrario una discrepancia entre lo que se emite y lo que se desea revisar y partiendo de ahí, identificar las bases para las pautas de comunicación interna para las empresas que atraviesen este tipo de procesos de fusión.

Estas encuestas permiten acercarnos a conocer cómo percibió la comunicación interna durante la fusión este público, tan importante para la organización y capitalizar, a partir de la información obtenida, lo que consideran clave en este tipo de procesos.

Una vez obtenida la información, de las 172 personas que respondieron la encuesta de esta investigación, se elaboró una tabla con los datos codificados y se procedió al cruce de variables para hallar el tipo de respuestas y las opiniones y necesidades de los miembros de las distintas áreas de las empresas abordadas.

En los gráficos siguientes se dan a conocer los resultados obtenidos en la realización de las encuestas. Para facilitar el cruce de datos, estos se presentan según la pregunta elaborada, siguiendo los ítems ya señalados y de forma comparativa entre las tres empresas para identificar lo que piensan los integrantes de las organizaciones en particular y cómo se da el panorama en general desde el público interno.

En cuanto a la caracterización de las personas encuestadas en las empresas fusionadas, se les indagaba por el tiempo que llevaban en la compañía para verificar, de alguna manera, que hicieron parte del proceso de fusión.

La pregunta **¿cuánto tiempo lleva usted en la organización?** se hizo principalmente, para determinar si el tiempo que llevaban los colaboradores en la organización coincidía, además de haber vivido el proceso de fusión, para identificar si eran relativamente nuevos o por el contrario, su permanencia les permitía conocer la dinámica de las comunicaciones internas antes de la fusión y durante esta. Los resultados indicaron que en Argos el 100 por ciento de los encuestados, el 29 por ciento de Une Millicom y 33 por ciento de Almacenes Éxito, manifestaron llevar más de cinco años en la compañía, aspecto que es positivo para las opiniones expresadas a continuación pues dan cuenta de ser personal que estuvo en las compañías antes del proceso de fusión y conocieron de la dinámica de las comunicaciones internas antes, llegaron al proceso de fusión, donde fueron público directo de las estrategias de comunicación en el proceso y algunos participaron o se encuentran en la etapa de estabilización de la misma.

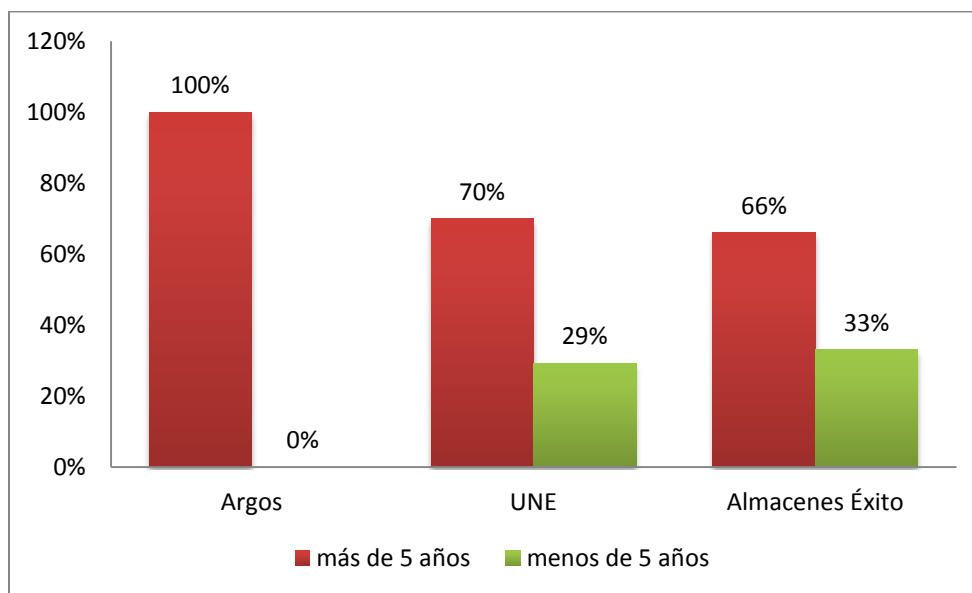
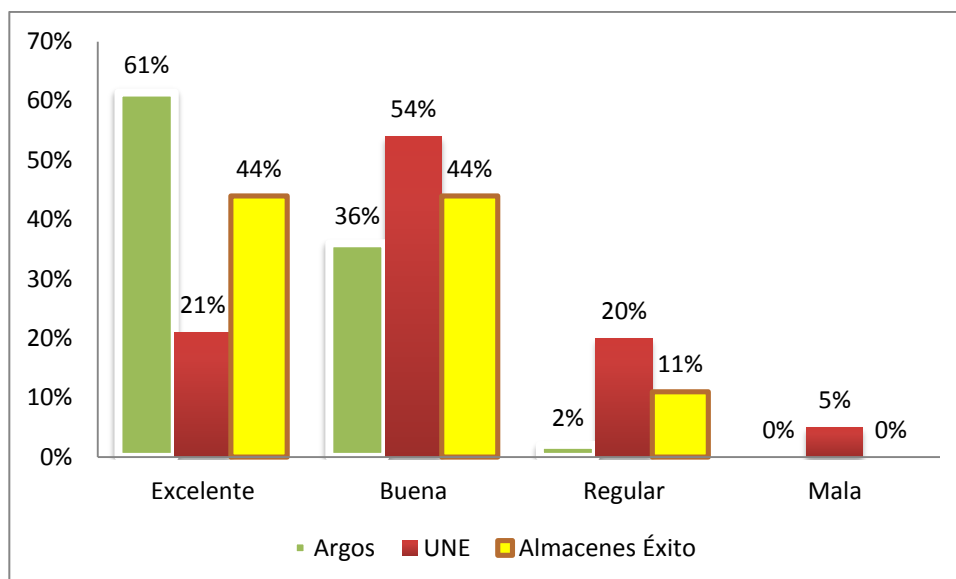


Figura 54. Tiempo que llevan los encuestados en la organización. Fuente: elaboración propia.

Para acceder de forma directa a la opinión de los empleados sobre la información que recibieron durante el proceso de fusión se les preguntó **¿cómo le pareció la información suministrada por el área de comunicaciones durante el proceso de fusión?**

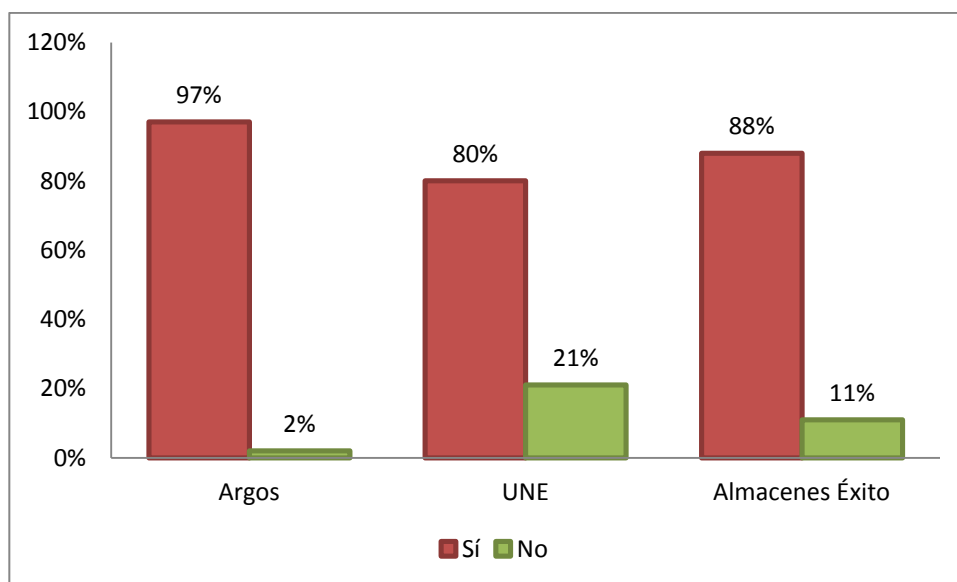


*Figura 55.* Información suministrada por Comunicaciones durante la fusión. Fuente: elaboración propia.

En general, los empleados de las tres compañías califican entre excelente y buena la información que recibieron por parte del área de comunicaciones durante el proceso de fusión, esto concuerda con lo enunciado en las entrevistas en profundidad mencionadas anteriormente, donde se mencionaron una serie de estrategias, medios internos y actividades para llegar a ellos con información formal que diera cuenta de los avances del proceso. En Argos, el 97 por ciento, en Une el 75 por ciento y en el Éxito el 88 por ciento de los encuestados calificaron respectivamente entre excelente y buena la información suministrada por el área de comunicaciones en el proceso de fusión. Datos que permiten hacer una primera calificación positiva del acompañamiento de comunicaciones durante dicho proceso. Sin embargo, llama la atención la respuesta dada por los empleados de Une, donde el proceso de fusión es más reciente, y el 20 por ciento de los encuestados manifiesta que la información que han recibido por parte del

área de comunicaciones es regular y el 5 por ciento dice que es mala, aspecto a considerar por parte del equipo de integración y que seguramente se reflejará en las mediciones que hacen parte de la gestión de comunicaciones que se adelanta en la actualidad, porque como se mencionó el proceso de fusión todavía se encuentra en su etapa de estabilización.

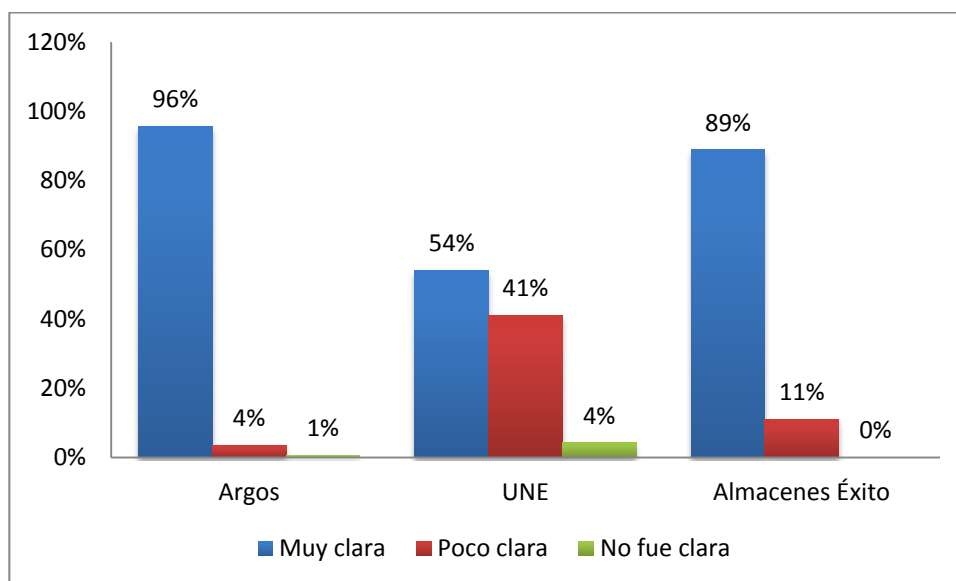
Complementariamente a la pregunta anterior se indagó entre los encuestados si **se sintieron informados durante el proceso de fusión**, a lo que respondieron de forma muy positiva:



*Figura 56.* Se sintió informado durante la fusión. Fuente: elaboración propia.

El hecho que los empleados digan haberse sentido informados durante el proceso de fusión tiene influencia directa con el planteamiento en términos de comunicaciones llevado a cabo en cada compañía y con la información que recibieron por parte del área de comunicaciones durante el proceso de fusión, por ejemplo, los colaboradores que valoraron la información recibida en mayor porcentaje son los de Argos, con un 97 por ciento, posteriormente los del Éxito con un 88 por ciento y continúa la tendencia con los empleados de Une que enunciaron sentirse informados en un 80 por ciento y un 21 por ciento manifestó no sentirse informados durante el proceso de fusión.

En cuanto a la claridad de la información emitida, frente a la pregunta **¿qué tan clara fue la información enviada desde el área de comunicaciones durante el proceso de fusión?** se observa la tendencia positiva que se evidenció en las preguntas anteriores en las empresas Argos y Éxito con un 96 y 89 por ciento que la calificó como muy clara, respectivamente y la tendencia media en Une donde el 54 por ciento la califica como muy clara y el restante porcentaje la ubicó entre poco clara y no clara.



*Figura 57.* Claridad de la información durante la fusión. Elaboración propia.

La claridad con la que se percibió la información enviada desde el área de comunicaciones durante el proceso de fusión por parte de los empleados, puede incidir de forma directa en la manera en que estos van asimilando dicho proceso, puesto que puede existir variedad de herramientas para comunicar la información pero si ellos no la perciben como clara, no se dará el proceso de asimilación, entendimiento y posterior compromiso con el mismo.

Ante la pregunta que indagaba por la utilidad de la información que recibieron los empleados el siguiente fue el comportamiento de las respuestas:

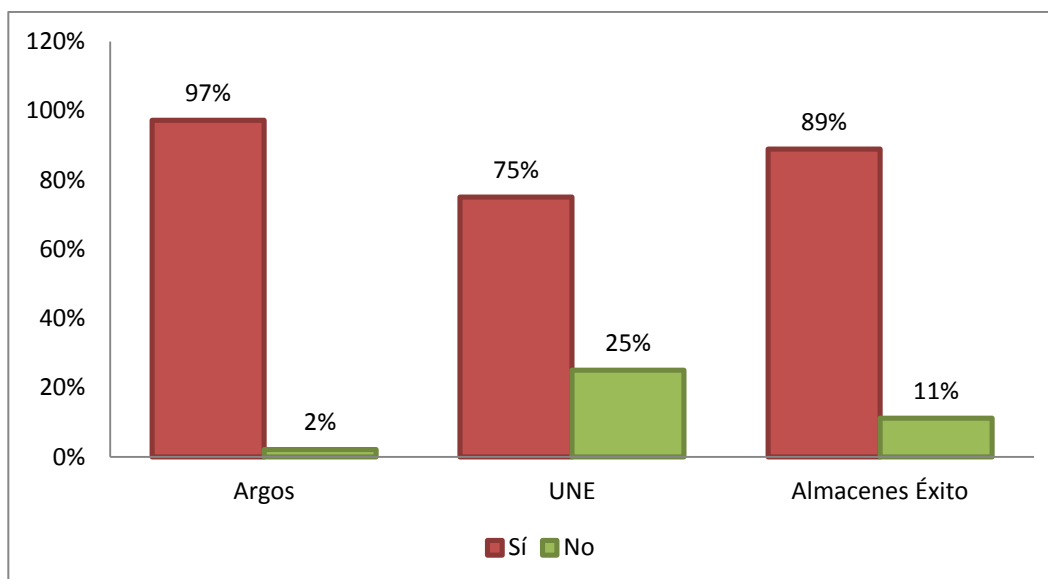


Figura 58. Utilidad de la información durante la fusión. Fuente: elaboración propia.

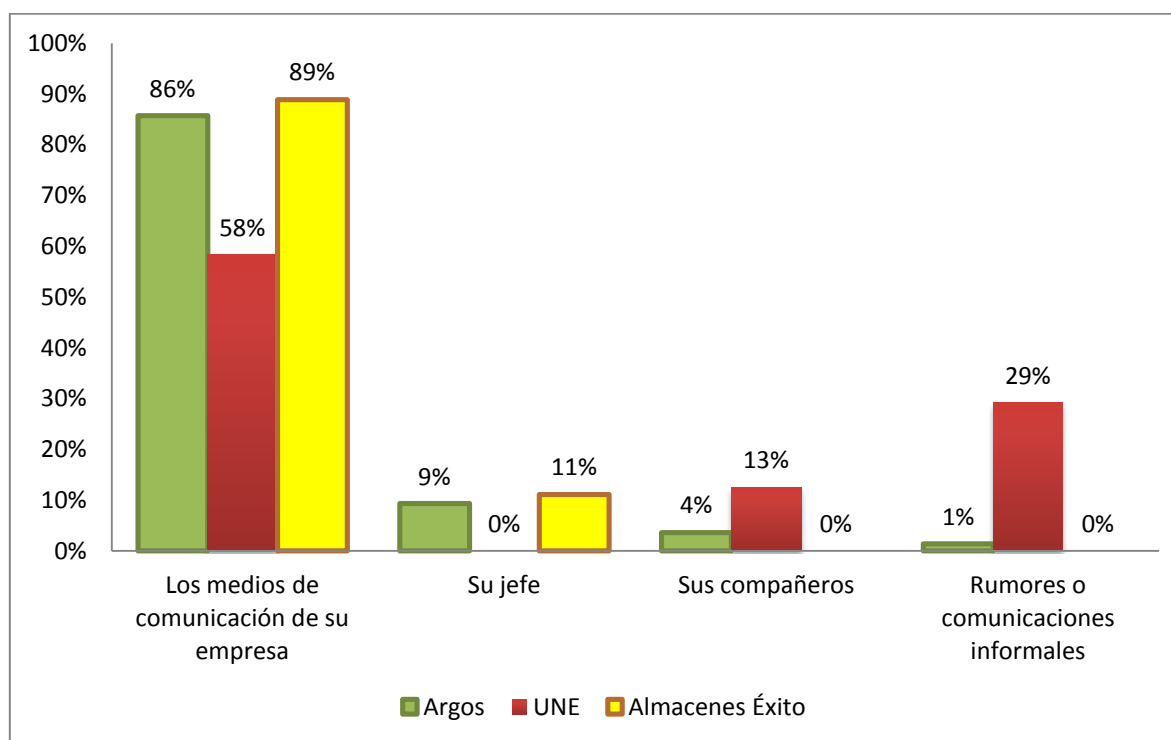
Ante la pregunta **¿le resultó útil la información que recibió desde el área de comunicaciones durante el proceso de fusión?** el 98, 75 y 89 por ciento de los encuestados en Argos, Une y Éxito, respectivamente, expresaron que les resultó útil la información recibida, lo que da cuenta de la buena orientación editorial de las herramientas utilizadas por parte de los equipos de comunicaciones en cada una de las compañías.

Identificar los temas que se pregunta el personal en este tipo de procesos, traducirlos a lenguaje básico para que sean entendidos por todos los niveles de la organización y sondear su percepción de utilidad por parte de los usuarios, es clave a la hora de planear los contenidos de los mismos y obtener resultados positivos a la hora del acompañamiento.

Adicionalmente, resultados como los anteriores dan cuenta de la importancia que le conceden los funcionarios a recibir información clara, oportuna, veraz y con mayor relevancia en tiempos de cambio organizacional.

Para conocer cuáles fueron los canales por los que recibieron la información los empleados de las compañías que atravesaron procesos de fusión, se hizo la

pregunta: **¿la información durante el proceso de fusión la recibió principalmente por?** la cual contenía como opciones de respuesta las enunciadas en la gráfica con posibilidad de elegir una de ellas:



*Figura 59.* La información durante la fusión la recibió principalmente por qué medio. Fuente: elaboración propia.

Entre los canales de acceso a la información durante el proceso de fusión el más usado para recibir principalmente la información en las tres compañías fueron los medios de comunicación de cada una de las empresas analizadas con un 86, 58 y 89 por ciento en Argos, Une y Éxito, respectivamente.

Los empleados que dijeron conocer la información sobre el proceso de fusión lo han conocido en primer lugar por el canal formal que constituyen los medios de comunicación internos y en segundo, para Argos y Almacenes Éxito por si jefe con un 9 y 11 por ciento respectivamente, mientras que en Une en segundo lugar se ubican los rumores o comunicaciones informales con un 29 por ciento y por los compañeros con un 13 por ciento.

Aunque en mayor medida, los empleados dicen haber recibido la información durante el proceso de fusión por los medios de comunicación de la empresa y es un aspecto positivo si se tiene en cuenta que es la versión oficial de quienes planifican el acompañamiento desde comunicaciones de este tipo de procesos, recibir la información directamente del jefe, calificados en Argos y en Almacenes Éxito en un segundo lugar también puede considerarse como positivo puesto que se propicia la comunicación cara a cara entre jefe y sub alterno, con la posibilidad de aclarar dudas, generar espacios de retroalimentación y nuevas ideas, entre otros. Los compañeros, como comunicación de pares en las organizaciones, también puede ser un aspecto positivo y a capitalizar para el entendimiento del mismo proceso.

Al respecto se puede sugerir que una combinación ideal de medios para llegar al mayor público interno de las compañías en procesos de fusión, según los resultados observados consistiría en comunicar a través de los medios de comunicación internos de la empresa y por medio del voz a voz, a través de los jefes y los compañeros de área, al hacerlo, y apoyados en los resultados de la encuesta se podría hablar de un impacto del 99, 71 y del 100 por ciento de la población objetivo en Argos, Une y Almacenes Éxito, respectivamente.

Los esfuerzos se deben orientar en buscar que las personas se conviertan en portavoces del proyecto de fusión, teniendo en cuenta que el voz a voz y los comentarios entre jefe y subalternos y entre compañeros, constituyen una forma de comunicación masiva al interior de las compañías que se puede fortalecer con charlas y otras herramientas formales que permitan la comunicación cara a cara y reforzar lo informado en los medios de comunicación internos.

En lo referente a la importancia que le otorgan los empleados a recibir información durante los procesos de fusión puede afirmarse que es la pregunta mejor valorada en las tres compañías donde se adelantó la encuesta.



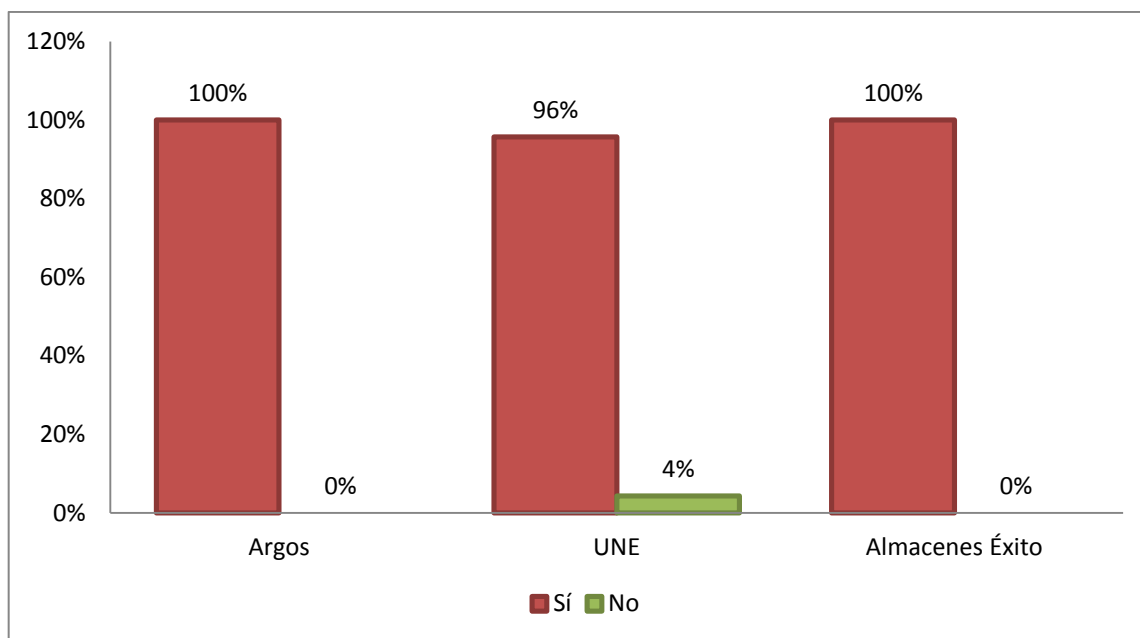
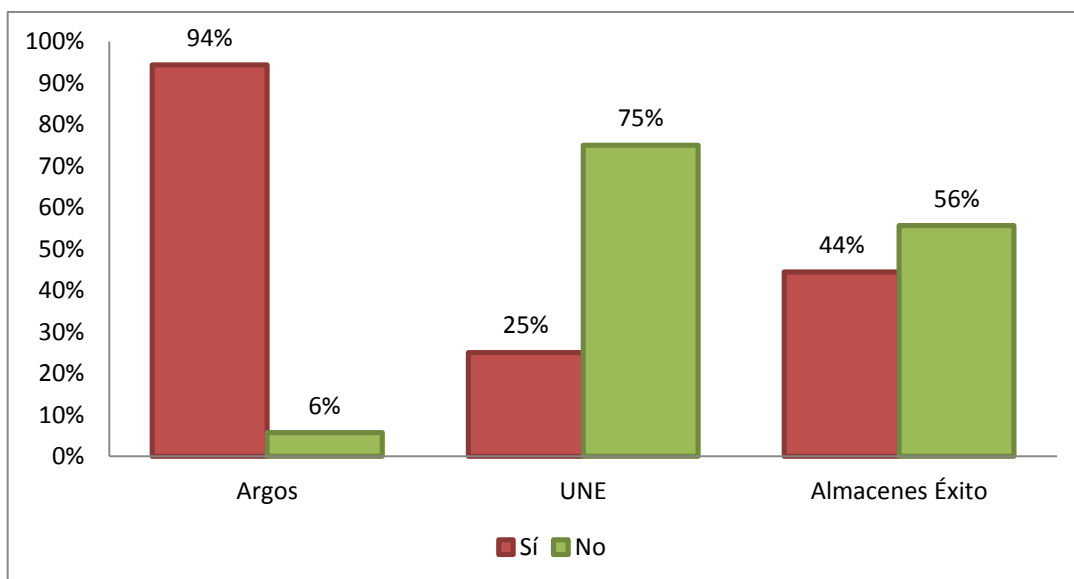


Figura 60. Le pareció importante recibir información durante la fusión. Fuente: elaboración propia.

Frente a la pregunta **¿le pareció importante recibir información durante el proceso de fusión?**, únicamente el 4 por ciento de los encuestados de Une manifestaron no encontrarlo importante, esto contrastado con un 96 por ciento que lo consideraron importante y un 100 por ciento de los encuestados en Argos y Almacenes Éxito.

En general los empleados manifiestan importante estar enterados y recibir información durante el proceso de fusión. La buena calificación asignada a esta pregunta confirma la importancia de gestionar la comunicación con información oportuna, clara y veraz, a través de los medios internos de comunicación, mencionados anteriormente y da cuenta de la importancia que le asignan los empleados a la misma.

Ahondando un poco más frente a los contenidos de la información difundida durante los procesos de fusión de las compañías abordadas, se preguntó en la encuesta si **¿la información que obtuvo durante el proceso de fusión, le sirvió para mejorar el desempeño en su área?**



*Figura 61.* La información durante la fusión le sirvió para mejorar el desempeño en su área.

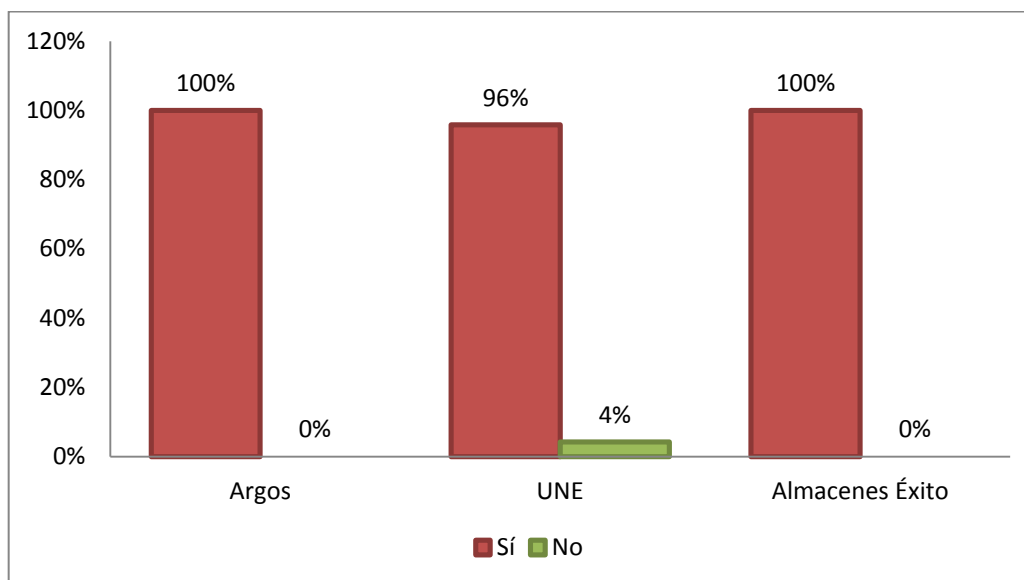
Fuente: elaboración propia.

Al respecto, los resultados evidencian una percepción diferente en las tres compañías. En Argos se le dio una gran valoración a la información recibida para aportar al mejoramiento del desempeño en las áreas de los encuestados con una calificación del 94 por ciento, frente al 6 por ciento que consideró que no le aportó. En Une, la tendencia se situó más entre quienes dijeron que no les sirvió para mejorar el desempeño en su área con un 75 por ciento frente al 25 por ciento que dijo que sí y en Almacenes Éxito podría afirmarse que casi se dividen por igual entre quienes observaron que no les sirvió la información para mejorar el desempeño en su área con un 56 por ciento y quienes sí les sirvió con un 44 por ciento.

La orientación de abordar en los medios de comunicación internos todos aquellos temas que puedan perjudicar el desempeño de las áreas durante el proceso de fusión y por ende la productividad de la compañía, será una definición clave a la hora de planear los contenidos de los mismos y su orientación editorial.

Frente a la pregunta que indagaba más por el futuro de la dinámica comunicacional que se desarrolló durante el proceso de fusión al preguntar si

**¿considera importante seguir recibiendo información sobre lo que acontece en la empresa?** las siguientes fueron las respuestas:



*Figura 62.* Considera importante seguir recibiendo información sobre lo que acontece en la empresa. Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta fue una de las que en la opinión de los encuestados en las tres compañías, tuvo un desempeño altamente positivo: 100, 96 y 100 por ciento de los empleados de Argos, Une y Almacenes Éxito respectivamente, respondieron que sí consideran importante seguir recibiendo información sobre lo que acontece en la empresa y de alguna manera permite concluir la importancia que este público interno le ve a contar con canales permanente de comunicación y recibir de manera formal la información sobre la evolución de lo que acontece en la organización, a través de medios internos y espacios de comunicación directa con jefes y equipos de trabajo, para adelantarse a los rumores, comunicaciones informales y posibles especulaciones que repercuten directamente sobre el clima organizacional.

Para finalizar la encuesta, y como única opción de pregunta abierta se dejaba un espacio para que los encuestados expresaran sus comentarios. – ver anexo 6-

Entre los comentarios positivos que se destacaron, los que felicitaban a las compañías por su buen manejo de la información, la oportunidad en la entrega de la misma, lo cual permitió bajar los niveles de incertidumbre y desconfianza que se estaban generando durante el proceso de fusión, la facilidad que brindaban las herramientas de comunicación interna de subir las inquietudes, solucionarlas y dar respuesta a través de los medios de comunicación internos, entre otros.

Como parte de los comentarios que manifestaron aspectos no tan positivos se enunció la falta de claridad en temas puntuales de las áreas o de su futuro en la gestión del día a día, indicando que solo se trataban temas generales; también se mencionó la dificultad para acceder a la información por parte de algún personal de operación que se encontraba en sedes distantes a las principales y con poco acceso a los medios de comunicación electrónicos; algunos empleados mencionaron la falta de oportunidad en la entrega de la información, entre otros.

A continuación se presenta de manera resumida, el cuadro general de indicadores por empresa, con los resultados de la encuesta en línea respondida por 172 empleados que participaron en las fusiones de las empresas colombianas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito.





PREGUNTA	RESPUESTA		 	
¿Cuánto tiempo lleva usted en la organización?	Más de 5 años	100%	70%	66%
	Menos de 5 años	0%	29%	33%
¿Cómo le pareció la información suministrada por el área de comunicaciones durante el proceso de fusión?	Excelente	61%	21%	44%
	Buena	36%	54%	44%
	Regular	2%	20%	11%
	Mala	0%	5%	0%
¿Se sintió usted informado durante el proceso de fusión?	Si	97%	80%	88%
	No	2%	21%	11%
¿Qué tan clara fue la información enviada desde el área de comunicaciones durante el proceso de fusión?	Muy clara	96%	54%	89%
	Clara	4%	41%	11%
	No fue clara	1%	4%	0%
¿Le resultó útil la información que recibió desde el área de comunicaciones durante el proceso de fusión?	Si	97%	75%	89%
	No	2%	25%	11%
¿La información durante el proceso de fusión la recibió principalmente por?	Los medios de comunicación de su empresa	86%	58%	89%
	Su jefe	9%	0%	11%
	Sus compañeros	4%	13%	0%
	Rumores o comunicaciones informales	1%	29%	0%
¿Le pareció importante recibir información durante el proceso de fusión?	Si	100%	96%	100%
	No	0%	4%	0%
La información que obtuvo durante el proceso de fusión, le sirvió para mejorar el desempeño en su área?	Si	94%	25%	44%
	No	6%	75%	56%
¿Considera importante seguir recibiendo información sobre lo que acontece en la empresa?	Si	100%	96%	100%
	No	0%	4%	0%

Figura 63. Cuadro general de indicadores con respuestas a la encuesta de acompañamiento de comunicaciones en fusión. Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Valoraciones y recomendaciones desde las pautas de comunicación interna para procesos de fusión

Tomando como base la información obtenida tras la investigación en las empresas colombianas fusionadas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, la consulta bibliográfica de los cambios y las fusiones en las empresas y su acompañamiento desde el componente de comunicaciones y una vez adelantado el análisis y las valoraciones de los resultados obtenidos y estudiados cada uno de ellos, se puede enunciar con bases científicas, algunas pautas básicas que pueden ayudar al éxito de estos procesos.

El esquema que se plantea a continuación para acompañar proceso de fusión desde la comunicación interna, aborda como punto de partida tres ítems básicos:

- **Identidad gráfica** del proyecto de fusión ( definir un nombre, logo, colores, entre otros)
- **Plan de comunicaciones internas** para el proyecto (estrategias, objetivos, públicos, medios, presupuesto, cronograma, responsables, indicadores), en donde se entiende la comunicación en procesos de cambio como la parte importante de la comunicación interna, que se ocupa de determinar la mejor manera de canalizar el conjunto de mensajes que se intercambian los diferentes agentes colectivos o individuales, que forman parte de la misma organización en un entorno cambiante, con alta incertidumbre y proliferación de canales informales.
- **Plan de comunicaciones externas** del proyecto (estrategias, objetivos, públicos de interés, medios, presupuesto, cronograma, responsables, medición), por lo que la comunicación en procesos de cambio, se ocupa de cómo comunicar el acompañamiento del proceso.

El escenario para estas pautas de gestión de la comunicación interna en procesos de fusión, será la organización (resultante de la fusión), sin perder del panorama las organizaciones que se integran.

Entendida la organización en su definición de agrupación social, formada por un grupo de personas que buscan mediante acciones coordinadas, lograr algo que la acción individual no permitiría.

La organización entendida como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo, funciones y con una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, et al., 1995:23).

Los elementos básicos parten de la estrategia global de la nueva organización. La forma de articular la circulación de los mensajes, de la información, podrían resumirse en la siguiente estructura que como se dijo, implica varios pasos:

- Intencionalidad, la organización debe definir ¿para qué contar con unas pautas de comunicación interna en dicha fusión? y ¿cuál es su finalidad?
- Las motivaciones y aspiraciones de los integrantes de la o las compañías a fusionar.
- Mínimos para su funcionamiento: definición de códigos, lenguaje, imagen, clasificación de públicos internos, herramientas y recursos necesarios.
- Flujos en este acompañamiento, probabilidades de funcionamiento, margen de error, organización de las demás áreas y procesos, entorno organizacional: valores corporativos, laboral y de mercado.
- Fases de desarrollo, acciones inmediatas (plan de choque) y de corto, de mediano y de largo resultado, flexibilidad del mismo ante las dinámicas sociales y empresariales.

- Inversiones requeridas en la parte cultural con las acciones requeridas y obviamente, la estructura para su funcionamiento, áreas encargadas, personal, entre otras.
- Presupuesto para el desarrollo de las pautas (para la parte de herramientas y medios para la organización, para los sistemas de información y para los procesos de comunicación cultural).
- Seguridades, para la información y conocimiento generado en estos espacios.
- Apoyos de las demás herramientas comunicativas para generar cultura empresarial en la nueva organización.
- Continuidad, en la administración, en el desarrollo, en los cambios constantes y en los programas con buenos resultados de las empresas fusionadas.
- Lenguaje organizacional, para adaptar o bien re-hacer los mensajes: zonas de filtros de información, mensajes, codificación y retroalimentación. Área de Comunicaciones.
- Verificación, otros subprogramas que aseguren las acciones ayuden con la medición del seguimiento y permitan identificar correctivos.



Figura 64. Estrategia propuesta para definir en la nueva organización. Fuente: elaboración propia.



Al momento de identificar los aspectos que se relacionan en la figura anterior y que en la empresa, naturalmente, no están delimitados y separados los unos de los otros, se combinan incluso con otros factores organizacionales, pero para el tema puntual del acompañamiento de comunicación interna en fusiones, en lo posible, deberá describirse cada uno.

Sumado lo anterior a una nueva realidad para los individuos que integran la naciente organización y que debe ser entendida, asimilada y acompañada de la mejor manera posible, para no sub-utilizarla o para que no se salga de control, más aún, teniendo presente el cambiante ambiente global.

La investigación abordó los componentes y pautas para el acompañamiento desde la comunicación interna a procesos de fusiones desde cuatro categorías propuestas como aporte al conocimiento y motivo de esta tesis doctoral, con el objetivo de contribuir con la constitución de la nueva cultura empresarial a partir de la fusión, con una lógica coherente que facilite la proyección en diferentes espacios el nuevo ágora organizacional.

Si bien, durante la realización de la investigación en las tres empresas colombianas fusionadas, se pudo percatar que los profesionales de comunicaciones y demás áreas que lideraron el proceso utilizan las teorías y modelos de diversas corrientes (administrativas, psicológicas) y se acompañan de consultores con alto reconocimiento internacional, para abordar los temas de fusiones y en general para el ejercicio profesional, lo habitual es que dichas teorías, utilizadas de manera implícita, no han sido puestas a prueba por medio de la investigación y por esto no están tan disponibles en comparación con las demás teorías científicas. Asimismo, particularmente en el caso de Almacenes Éxito se encontró que al no documentarse este proceso, una vez cambió el equipo de comunicaciones que lideró el componente comunicacional en la fusión, se perdió parte de la memoria organizacional y únicamente quedó lo reseñado en algunos de los medios internos y de comunicación externos, aspecto que no contribuye a

dar la connotación científica que debe buscarse complementariamente con el ejercicio comunicacional en los procesos de cambio desde el componente de comunicación interna y que no se documentan en sus aciertos y dificultades al liderarse desde el componente comunicacional.

Los equipos de comunicaciones de las empresas seleccionadas, en donde se vivieron procesos de fusiones corporativas, validaron e indicaron dejar por fuera varias de las pautas y categorías de comunicación interna propuestas para procesos de cambio por fusión bajo la metodología científica empleada en esta investigación. Con esta información, e identificándose la brecha entre la teoría y los conocimientos experimentales en el tema de comunicaciones, se concluye lo siguiente desde las categorías:

**Categorías del proceso de fusión:** esta primera categoría identifica las condiciones en las cuales se da la fusión, permite caracterizar las identidades del personal con el que cuenta la organización naciente y se plantea como punto de partida para ser definida por las empresas que se fusionan.

Describe los procesos, productos, servicios y el personal, por mencionar algunos de los actores empresariales que deben ser considerados desde la comunicación interna durante un proceso de fusión.

De los componentes de esta primera categoría y después de la investigación, se propone tener en cuenta para definir:

- Número de personas impactadas (personal de las empresas que se fusionan)
- El equipo que liderará el componente de comunicaciones del proyecto de fusión (este componente cambió después de la investigación puesto que antes estaba planteado en términos de identificar el equipo general que llevaría a cabo la fusión y se identificó que es clave definir el equipo que manejará el componente de comunicaciones).

- Los procesos internos y externos que serán impactados
- Los procesos que continúan y son mejorados

Los siguientes componentes que estaban agrupados en la propuesta bajo la denominación de brecha cultural ahora se propone sean definidos con igual impacto bajo esta categoría y son:

- Las costumbres locales que no migran a la nueva empresa y la forma de comunicar esto al personal para que no se presente resistencia
- La caracterización de las organizaciones que se integran
- La caracterización esperada de la organización resultante de la fusión

El componente que se refería a definir la facilidad de apropiación de los procesos y costumbres por las culturas empresariales fusionadas se dejó por fuera de estas pautas básicas una vez llevada a cabo la investigación, puesto que se determinó que se requería un tiempo largo para monitorearlo y poderlo definir.

**Categorías de los usuarios:** este segundo componente describe los públicos internos y para ser más puntuales, los nuevos integrantes de la organización, quienes constituyen el contexto para la comunicación empresarial. Al contar con la definición de estos componentes se puede direccionar y darle sentido a la construcción de esos nuevos significados comunes en la organización y a la construcción de la identidad de la compañía fusionada. La segmentación tradicionalmente realizada del público de la organización, demográficamente, por ubicación en la estructura organizacional, debe sumar ahora la caracterización del individuo que llega de la fusión –actual-, y del esperado, teniendo en cuenta sus características. Una vez validados los elementos planteados en la investigación se sugiere a la organización a fusionar definir:

- La descripción de las conductas y comportamientos generales del personal
- Identificar el grado de interacción social entre los individuos

- El perfil genérico de los integrantes de la organización

El listado de subgrupos con los que cuenta la organización y la definición del grado de adaptación y evolución de los usuarios a los que se les debe llegar, que inicialmente fueron considerados para definir en esta categoría, fueron eliminados una vez concluida la investigación y valorada la información recopilada, al encontrarse que no aportarían elementos significativos para la estrategia de comunicación interna en procesos de fusión.

**Categoría espacio subjetivo productivo:** definir los elementos de esta tercera categoría le permitirá a la empresa a fusionarse sondear el entendimiento y la interacción social empresarial que se está dando para orientar sus estrategia comunicacionales, puesto que los empleados continúan al mismo tiempo inmersos en sus actividades diarias, empiezan a asumir nuevos roles, están aprendiendo nuevas formas de hacer las cosas y probablemente, estarán preocupados por su futuro y no se entra y se sale de este ambiente propuesto de proyecto organizacional de una forma consciente y racional, de ahí la importancia de identificar los siguientes elementos de esta categoría:

- Establecer si existen herramientas para acceder y mejorar los procesos
- Definir y comunicar un lenguaje corporativo
- Definir y comunicar la filosofía corporativa
- Identificar la percepción de los usuarios de esa empresa en construcción, su credibilidad y participación

Precisar qué cosas quiero que hagan los nuevos integrantes de la organización fusionada que antes de la investigación estaba planteado para que lo hiciera la empresa, después de la investigación se concluyó que es un tema que se debe construir conjuntamente con ellos. En cuanto a caracterizar a los usuarios por las herramientas de comunicación, se modificó por caracterizar solo las herramientas, no a los usuarios; y la identificación de qué tan fácil es en la organización la

construcción de conocimiento, se dejó por fuera puesto que no aportaría elementos significativos para la estrategia de comunicación interna en procesos de fusión.

**Categoría del relacionamiento organizacional:** este cuarto componente a definir dará cuenta de la interacción de los integrantes y de los espacios formales e informales más reconocidos para regular por allí, los mensajes (códigos), los canales, los procesos y los valores, clave para la nueva organización.

Una vez adelantada la investigación se concluye que debe tenerse en cuenta definir:

- Grado de importancia y validez otorgado en la empresa a la comunicación organizacional
- Grado de vínculo social generado en los espacios, durante el proceso de fusión
- Grado de relación: intercambio de mensajes, información y conocimiento entre los integrantes de la nueva organización
- Flexibilidad y readaptación de las personas a la nueva organización
- Evolución del proceso general de fusión: políticas y funciones
- Documentar el proceso y los resultados de las etapas de pre-fusión, fusión y post- fusión en términos de comunicaciones y de identidad empresarial

De los componentes definidos y que fueron validados con la investigación se dejaron por fuera los que proponían definir si se generaría y produciría contenido y conocimiento desde la organización y desde los integrantes, por considerar que este aspecto y es abordado desde las áreas de procesos o gestión de la empresa.

Conjuntamente con la información que arrojará la identificación de las categorías mencionadas en una compañía que se prepare o está atravesando un proceso de fusión, al hacer el acompañamiento desde la comunicación interna, deben considerarse las culturas que se integran porque se encontró que estas son muy

diferentes, incluso en el mismo país. También debe terse claro el estilo de dirección de cada líder de las empresas a fusionar y qué tanto es aceptado por los integrantes de la misma para capitalizar esos rasgos y poder gestionar desde las comunicaciones el nuevo rumbo, tomando muy en cuenta el estilo que se propone bajo la dirección de la compañía naciente.



*Figura 65.* Pautas de comunicación propuestas para acompañar procesos de fusión. Fuente: elaboración propia.

En síntesis definir las pautas básicas de comunicación mencionadas contribuirán para que en esta nueva forma de interacción, con claros propósitos organizacionales, se facilite una asimilación de la fusión, no únicamente como un cambio en los procesos sino como un cambio social-empresarial y asimismo, contribuirán con el éxito del mismo.

Así, la comunicación, como proceso en sus diferentes esferas, aportará como componente fundamental para la construcción de la de la nueva empresa que resulta de la fusión.

Antes que ser una herramienta, la comunicación es una proyección estratégica para la acción eficaz. La empresa es vista como un organismo vivo y al mismo tiempo, como un sistema activo. Tejer una red donde cada nudo es un ente actor de la dinámica de la empresa y donde todos ellos están presentes e interconectados a discreción, es una propuesta de descentralización y de gestión de las comunicaciones.

La nueva concepción en red implica la gestión del vínculo con dichos actores, que es la forma suprema de la comunicación, como se mencionó anteriormente y lo afirma Costa (2004:58), al incorporar unas pautas de comunicación interna en procesos de fusión, necesariamente se producirá un cambio, los diferentes órganos de la empresa o bien se verán beneficiados o bien afectados, según sea la incorporación del mismo por parte de los usuarios, esto, porque necesariamente los procesos están en constante relación e interconectados y por ejemplo es tan necesario gestionar el cambio y el liderazgo con el recurso humano como la gestión de los activos, tangibles e intangibles.

No contar con este tipo de claridades y acompañamientos a los procesos de fusión, llegar tarde a comunicar, informar con el silencio, enfatizar en el futuro y desconocer el pasado y el presente, ignorar los sentimientos y las percepciones de los integrantes de la empresa, no segmentar, desconocer los modelos mentales previos y convencer en lugar de motivar, entre otros, llevará a la organización a un posible caos organizacional durante el proceso de fusión, que se traduce en pérdidas económicas para el negocio, inestabilidad del personal y un ambiente hostil para el desarrollo de las labores.

La dirección de comunicación y las demás áreas de la organización que resultan de una fusión, deben trabajar unidas, dialogar, concertar, diseñar y aplicar planes que involucren a los clientes internos y externos. Así será posible dirigir los esfuerzos hacia el mismo norte, lograr la coherencia y alineación con las metas y hacer realidad la calidad de los servicios que, seguramente se ofrecerán como ventaja competitiva, en las diversas comunicaciones que se dirijan a los clientes externos.

La medición permanente a través de encuestas, sondeos aleatorios y otras herramientas de indicadores que vayan dando cuenta del entendimiento del proceso por parte de los colaboradores es fundamental para ajustar las herramientas y de esta forma cumplir con los objetivos comunicacionales de apoyo a la difusión de la estrategia y del proyecto de fusión, también es importante medir la efectividad de los medios para tomar los correctivos del caso y de ser necesario cambiar algunos o por el contrario fortalecerlos.

Las recomendaciones aquí expuestas, se proponen como la base que permita a las futuras organizaciones que afronten procesos similares implementarlas, con el fin de identificar oportunidades y dificultades que les faciliten llevar a cabo dicho proceso considerando el aporte de la comunicación interna, pues si bien, las fusiones son un proceso importante que hace parte de nuestra sociedad, el objeto de estudio en este caso es la comunicación organizacional y dentro de ésta, la comunicación interna y la manera cómo ésta interviene en dichos procesos y su relación con el personal en cada una de las etapas de la operación y apoyándonos en la concepción de Ritter (2005:16) se sustenta esta definición cuando enuncia que:

La estrategia de fusión es posible mediante una fluida comunicación que incluya atributos como la legitimidad, el poder de persuasión y la respuesta oportuna, es decir, que exista un modelo de gestión que se ocupe de cada momento de la comunicación y de la elección de los mensajes clave, los



medios y los canales adecuados, una vez que desde los demás componentes (financiero, procesos, comercial), se requiere dicho acompañamiento para lograr la armonía organizacional para llevar a feliz término el proceso de fusión y entregar funcionando la nueva compañía con los menores traumatismos posibles. (Ritter, 2005:16).

## Capítulo 5. Conclusiones

---

**T**omando como base la información obtenida tras la investigación en la comunicación interna en procesos de cambio por fusión en las empresas colombianas: Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito; la consulta bibliográfica de los cambios y las fusiones en las empresas y su acompañamiento desde el componente de comunicaciones y una vez adelantado el análisis y las valoraciones de los resultados obtenidos y estudiados cada uno de ellos, se pueden enunciar con bases científicas varias afirmaciones sobre el objeto de observación o hallazgos de la presente investigación.

En lo referente al acompañamiento de la comunicación interna durante dichas fusiones puede concluirse que el 100 por ciento de los líderes de las organizaciones entrevistados, afirmó que la comunicación es imprescindible en todo tipo de organización y en este tipo de procesos de cambio por fusión.

La comunicación, como proceso en sus diferentes esferas, es un componente fundamental para la construcción de la de la nueva empresa que resulta de la fusión. Antes que ser una herramienta, la comunicación es una proyección estratégica para la acción eficaz.

La empresa es vista como un organismo vivo y al mismo tiempo, como un sistema activo. Tejer una red donde cada nudo es un ente actor de la dinámica de la empresa y donde todos ellos están presentes e interconectados a discreción, es una propuesta de descentralización y de gestión de las comunicaciones.

Si bien, durante la realización de la investigación se pudo percatar que los profesionales del área de comunicaciones y demás áreas que lideraron el proceso utilizan las teorías y modelos de diversas corrientes (administrativas, psicológicas) y se acompañan de consultores con alto reconocimiento internacional, para abordar los temas de fusiones y en general para el ejercicio profesional, lo habitual es que dichas teorías, utilizadas de manera implícita, no han sido puestas a

prueba por medio de la investigación y por esto no están tan disponibles en comparación con las demás teorías científicas.

Asimismo, particularmente en una de las empresas, se encontró que al no documentarse este proceso, una vez cambió el equipo de comunicaciones que lideró el componente de comunicaciones en la fusión, se perdió parte de la memoria organizacional y únicamente quedó lo reseñado en algunos de los medios, aspecto que no contribuye a dar la connotación científica que debe buscarse complementariamente con el ejercicio comunicacional en los procesos de cambio desde el componente de comunicación interna y que no se documentan en sus aciertos y dificultades al liderarse desde el componente comunicacional.

Respecto al papel que han jugado los directivos de las compañías y el apoyo brindado a las estrategias de comunicaciones, se pudo evidenciar en el desarrollo de la investigación que contar con el apoyo de la alta dirección y con presupuesto para la labor comunicativa es clave para poder dar directriz y comunicar a los colaboradores lo que se espera de ellos en el proceso y cuál es su rol para el éxito del mismo, tanto para quienes están desde antes como para aquellos que llegan, facilitando el tránsito a la nueva situación y que el compromiso e identidad sean a conciencia, lo que hace el resultado más sólido y ágil. En el caso de las empresas abordadas se contó con el apoyo de los directivos para las distintas propuestas llevadas a cabo.

En lo que tiene relación con las dificultades presentes en las fusiones empresariales, son normales algunas manifestaciones de temores hacia el devenir, las políticas que implementará la nueva administración, la posible competencia y dificultad de adaptarse a la cultura naciente.

Es normal para una organización, en un mercado cambiante como el actual, enfrentar cambios y fusiones económicos, tecnológicos, administrativos, estructurales o culturales, los cuales comprometen a los diferentes componentes

del sistema organizacional; por ello, se requieren de estrategias creativas y adecuadas, que contribuyan tanto al beneficio del empleado como de la organización. Adicionalmente, se generan desde comunicaciones internas los espacios que permitan mejorar el ambiente laboral, dando claridad del proceso de fusión, los objetivos empresariales, el nuevo rumbo de la organización y permitir así la incorporación de los individuos al proyecto organizacional.

El equipo de comunicaciones internas acompaña el proceso de fusión proponiendo estrategias con el conocimiento integral de la organización, en donde se mire como un todo, completa, con los grandes propósitos, se define para dónde va y cómo lo va a hacer.

Apoyado en el uso de las herramientas comunicacionales, la estrategia de comunicaciones es el hilo conductor, comunica la implementación de las nuevas funciones y personas específicas que quedan a cargo de cada labor, recibiendo retroalimentación y escalando la información para que le sirva como insumo a las áreas de mayor afectación para que sean intervenidas de manera oportuna, facilitando a la empresa vivir estos momentos organizacionales de una manera menos traumática.

## 5.1. Comprobación - refutación de lo hipotetizado

En los párrafos siguientes se entrega la comprobación o refutación de la hipótesis presentada y algunos otros puntos de discusión actual y futura sobre lo investigado.

La gestión de la comunicación interna es determinante en los procesos de fusión de las empresas y permite que las organizaciones salgan fortalecidas al culminar los mismos. Al respecto, se logró comprobar, a través de la metodología de estudio de caso y de las técnicas de investigación de análisis de contenido, entrevistas en profundidad y encuestas, lo planteado en dicha hipótesis.

Complementariamente, en la delimitación del objeto de estudio de esta investigación se partió de la pregunta ¿aportó la comunicación interna en los procesos de cambio organizacional en el caso de las fusiones de las empresas colombianas estudiadas y es posible identificar los elementos para proponer las pautas para un acompañamiento en procesos similares?, al concluir dicho abordaje se puede determinar que sí, sí aporta la comunicación interna a los procesos de cambio organizacional en el caso de las fusiones de las empresas colombianas estudiadas y sí es posible identificar elementos de base para realizar un acompañamiento desde la comunicación interna en procesos similares.

Aspectos como contar con un acompañamiento permanente desde las comunicaciones para el proyecto de fusión y contenidos que siempre esté en función de construir el significado de la nueva organización; contar con un equipo que lidere el proceso de comunicación para el proyecto de fusión; estructurar un plan de comunicaciones que identifique los factores internos y externos que influyan en los procesos de comunicaciones e informativo y se concreten en un plan de comunicaciones a corto y mediano plazo, con objetivos, estrategias, responsables, públicos y demás herramientas, permitirá, según los hallazgos de la

presente investigación, que la fusión sea mejor asimilada por los integrantes que inician el proceso de ser parte de una nueva organización.

Asimismo, otro de los hallazgos tiene que ver con contar con un presupuesto y un equipo para gestionar las herramientas comunicacionales durante el proceso de fusión, entre las cuales se encuentran: trabajo con equipos para dar a conocer los detalles de la fusión, encuentros con el presidente (presencial y virtual), giras del equipo directivo para presentar los avances del proceso, por mencionar algunas de las herramientas.

La comunicación interna aporta a los procesos de cambio organizacional, en este caso de las fusiones corporativas, en la medida que permite que los flujos de cambio de la empresa se den, ofreciendo mejores alternativas, sustentadas en herramientas formales de fácil entendimiento e incorporación según las características de la empresa.

En la investigación, el acercamiento aleatorio al grupo de empleados que participaron en los procesos de fusión de las tres empresas mencionadas, llevada a cabo con el objetivo de conocer su percepción sobre la comunicación interna en el proceso de fusión, permitió concluir la importancia que este público interno le ve a contar con canales permanente de comunicación e informar sobre la evolución del mismo por parte de la empresa, a través de medios internos y espacios de comunicación directa con jefes y equipos de trabajo, para adelantarse a los rumores, comunicaciones informales y posibles especulaciones que repercuten directamente sobre el clima organizacional.

La comunicación en doble vía y la facilidad que brindan los medios de comunicación interna para hacer esta labor también fue un aspecto valorado por el personal interno, cuando mencionaron por ejemplo que a través de los medios se recolectaron sus inquietudes, se elevaron a los entes correspondientes y recibieron posteriormente la respuesta por estos mismos canales.

Para transmitir el mensaje de una fusión positiva, se trabaja para implementar un ambiente de confianza que permita que estos lleguen a todos de manera clara y precisa, sin lugar a equivocaciones, supliendo las necesidades del cliente interno y creando procesos estandarizados; esta dinámica marca un reto para los equipos de comunicaciones.

La reacción del público interno en este tipo de situaciones organizacionales es un llamado a la acción responsable para que estén siempre a la vanguardia en la gestión del cambio, sus impactos y la forma de mitigarlos, así como a la forma de adaptados al contexto y ambiente de una empresa en general que atraviese un tipo similar de proceso.

La dirección de comunicación y las demás áreas de la organización que resultan de una fusión, deben trabajar unidas, dialogar, concertar, diseñar y aplicar planes que involucren a los clientes internos y externos. Así será posible dirigir los esfuerzos hacia el mismo norte, lograr la coherencia y alineación con las metas y hacer realidad la calidad de los servicios que, seguramente se ofrecerán como ventaja competitiva, en las diversas comunicaciones que se dirijan a los clientes externos.

La medición permanente a través de encuestas, sondeos aleatorios y otras herramientas de indicadores que vayan dando cuenta del entendimiento del proceso por parte de los colaboradores es fundamental para ajustar las herramientas y de esta forma cumplir con los objetivos comunicacionales de apoyo a la difusión de la estrategia y del proyecto de fusión, también es importante medir la efectividad de los medios para tomar los correctivos del caso y de ser necesarios cambiar algunos o por el contrario fortalecerlos.



## 5.2. Temas e interrogantes para futuras investigaciones

La presente investigación permitió determinar la importancia de la presencia de la comunicación interna en procesos de cambio por fusión mediante el acercamiento a las empresas colombianas Argos; Une Millicom y Almacenes Éxito; documentar lo estratégico de que la misma está presente acompañando las directrices y comunicando el rumbo de la organización naciente.

Los equipos de comunicaciones de las empresas seleccionadas, en donde se vivieron procesos de fusiones corporativas, validaron e indicaron dejar por fuera varias de las pautas y categorías de comunicación interna propuestas para procesos de cambio por fusión bajo la metodología científica empleada en esta investigación. Con esta información, e identificándose la brecha entre la teoría y los conocimientos experimentales en el tema de comunicaciones, se concluye que al incorporar unas pautas de comunicación interna en procesos de fusión, necesariamente se producirá un cambio, los diferentes órganos de la empresa o bien se verán beneficiados o bien afectados, según sea la incorporación del mismo por parte de los usuarios, esto, porque necesariamente los procesos están en constante relación e interconectados.

Así mismo, incorporar estas pautas para establecer el plan de comunicaciones evitará re-procesos y facilitará la identificación de espacios de trabajo en equipo, flexibles y cambiantes, al permitir que la empresa piense en una sola organización, en procesos y nexos en lugar de fragmentar y aislar tareas, que en últimas repercuten de forma directa en el logro de los objetivos del negocio y contribuyen con una visión organizacional o lo denominado en este campo, a una nueva imagen corporativa compartida, que se debe solidificar con el objetivo de traer beneficios en el clima organizacional y mejores relaciones corporativas, contribuyendo con los propósitos organizacionales y evitando traumas en las organizaciones que atraviesen procesos de cambio por fusión.

No contar con este tipo de definiciones y acompañamientos a los procesos de fusión, llegar tarde a comunicar, informar con el silencio, enfatizar en el futuro y desconocer el pasado y el presente, ignorar los sentimientos y las percepciones, no segmentar, desconocer los modelos mentales previos y convencer en lugar de motivar, entre otros, llevará a la organización a un posible caos organizacional durante el proceso de fusión, que se traduce en pérdidas económicas para el negocio, inestabilidad en el personal y un ambiente hostil para el desarrollo de las labores.

Las recomendaciones aquí expuestas, una vez concluida la investigación sobre la viabilidad de implementar las categorías para acompañar desde la comunicación procesos de cambio por fusión, se plantean como un nuevo aporte al conocimiento en este campo, materializando una propuesta que se confía, permita a las futuras organizaciones que afronten procesos similares implementarlas, con el fin de identificar oportunidades y dificultades que les faciliten llevar a cabo dicho proceso, considerando el aporte de la comunicación interna, pues si bien, las fusiones son un proceso importante que hace parte de nuestra sociedad, el objeto de estudio en este caso es la comunicación organizacional y dentro de ésta, la comunicación interna y la manera cómo ésta interviene en dichos procesos y su relación con el personal en cada una de las etapas.

La estrategia de fusión es posible mediante una fluida comunicación que incluya atributos como la legitimidad, el poder de persuasión y la respuesta oportuna, es decir, que exista un modelo de gestión que se ocupe de cada momento de la comunicación y de la elección de los mensajes clave, los medios y los canales adecuados, una vez que desde los demás componentes (financiero, procesos, comercial), se requiere dicho acompañamiento para lograr la armonía organizacional para llevar a feliz término el proceso de fusión y entregar funcionando la nueva compañía con los menores traumatismos posibles.

Las pautas y alternativas de acción para los comunicadores en situaciones de cambio organizacional, en especial las fusiones, planteadas a lo largo de este trabajo, pueden ser un elemento de referencia para los comunicadores que deben hacer esta clase de acompañamiento.

El liderazgo del cambio y la gestión de los activos intangibles son los dos grandes desafíos actuales en este tipo de procesos organizacionales.

Para concluir dicha investigación se dejan algunos interrogantes, que pueden dar origen a futuras líneas de investigación:

- ¿Qué ocurre con las organizaciones que atraviesan procesos de fusión y no son acompañados por una gestión estratégica de comunicación interna?
- ¿De quién es la responsabilidad de documentar en las organizaciones temas tan importantes como el acompañamiento a los procesos organizacionales desde el componente de comunicaciones?
- ¿Es posible la creación de modelos científicos de acompañamiento desde las comunicaciones internas a los procesos de fusión?

## Referencias

---

Aguirre, A., (1997), *Etnografía: metodología cualitativa en la investigación sociocultural*, México DF, México: Alfaomega: Grupo Editor.

Almacenes Éxito. (2013). Documentos referentes a la integración. Recuperado de: Centro de Administración documental Almacenes Éxito, Medellín, Colombia.

Almacenes Éxito. (2014). Identidad gráfica durante el proceso de fusión. Recuperado de: Centro de Administración documental Almacenes Éxito, Medellín, Colombia.

Almacenes Éxito. (2015). Intranet Corporativa. Recuperado de: [www.intranetalmacenesexito.com.co](http://www.intranetalmacenesexito.com.co)

Almansa, A., (2006). Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones, *Anàlisi*, 34, 223-237.

Arango, J. (7 de noviembre de 2012). Técnicas de investigación (entrevista, encuesta y observación). Recuperado de <http://es.slideshare.net/jcarangoq72/tema-91-tnicas-de-investigacin-entrevista-encuesta-y-observacin/8>

Arriagada, H. (22 de noviembre de 2009). Comunicación Interna en Chile [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/2009/11/origen-y-evolucion-de-la-comunicacion.html>

Ballarín, E.; Canals, J. y Fernández, P., (1994), *Alianza economía. Fusiones y adquisiciones de empresas. Un enfoque integrador*, Madrid, España: Alianza Editorial.

Bardin, L, (1986), *El análisis de contenido*, Madrid, España: Akal.

Bartoli, A., (1991), *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona, España: Paidós.

Behar, R., (1997), *Comprendiendo la estadística usando el sentido común*, Cali, Colombia: Departamento de Producción e Investigación de Operaciones, Facultad de Ingeniería, Universidad del Valle.

Beltrán, L., (1980), *Estado y Perspectiva de la Investigación en Comunicación Social en América Latina. Memorias de la Semana Internacional de la comunicación*, Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Berganza, R. y Ruiz, J., (2005), *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas en investigación social de comunicación*, Madrid, España: McGraw Hill.

Cardona, O.; Gómez, D. y Londoño, J., (2000), *Comunicación Organizacional, Monografías*, Medellín, Colombia: Pregón.

Capriotti, P., (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, España: Ariel.

Castaño, E. y Vélez, E., (2000), *Comunicación Organizacional. Monografías*, Medellín, Colombia: Pregón.

Castells, M., (2002), *La Era de la Información*, Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno.

Castillo, A., (2010), *Introducción a las relaciones públicas*, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Cementos Argos. (2005). Estudio de Evolución de Cambio. Recuperado de Centro de Administración documental Argos, Medellín, Colombia.

Cementos Argos. (2005-2015). Argos: Cementos y Concretos. Recuperado de: <http://www.argos.co/colombia/somos/contexto>

Cervera, A., (2004), *Comunicación total*, Madrid, España: Esic Editorial.

Comas, J. (2014). Generar sinergias en la fusión entre empresas. Revista Estrategia Financiera. Recuperado de [www.estrategiafinanciera.es](http://www.estrategiafinanciera.es)

Correa, B. (2011). Vivencia de procesos de cambio. Recuperado de Empresa Comunicación y Cambio S.A.S.

Costa, J., (1992), *Imagen pública*, Madrid, España: Fundesco.

Costa, J., (2004), *Dircom on line*, La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.

Couso, P. (2014). Reestructuración empresarial: el ser o no ser de algunas compañías. Revista Estrategia Financiera. Recuperado de [www.estrategiafinanciera.es](http://www.estrategiafinanciera.es)

Cruz, J. (2004). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Delgado, J. y Gutiérrez, J. (1995). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*, Madrid, España: Editorial Síntesis.

Del Pozo, M. (1995). La influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna de sus filiales españolas (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.

Díaz, D. (2012). Teoría del Campo de Kurt Lewin. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/ingdc/teora-del-campo-kurt-le>

Domínguez, E., (1999), *Comunicación Organizacional. Monografías*. Medellín, Colombia: Pregón.

Drucker, P., (1992), *Dirección de instituciones sin fines de lucro. Teoría y Práctica*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4) 532-550. Recuperado de <http://amr.aom.org/content/14/4/532.short>

Estrada, D. (2012). Efectos de las fusiones sobre el mercado financiero colombiano. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra329.pdf>

Fernández, C., (1999), *La comunicación en las organizaciones*, México DF, México: Trillas.

Fernández, D., y Masip, P., (2013), *Tres décadas de investigación española en comunicación: hacia la mayoría de edad*, Barcelona, España: Grupo Comunicar.

Gámez, R. (2006), *Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas chinas y japonesas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/>

García, J., (1993), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid, España: Alianza Universidad.

García, P., (2006), *Fusiones comentadas: análisis de las fusiones más importantes de los últimos años*, Madrid, España: Prentice Hall.



Giddens, A., (1998), *El capitalismo y la moderna teoría social en Marx, Durkheim y Max Weber*, Barcelona, España: Idea Books.

Goldhaber, G., (1993), *Organizational communication*, Madison, Estados Unidos: Brown & Benchmark.

Gómez, M. (2000). Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología, *Revista de Ciencias Humanas UTP*. Pereira, Colombia. Recuperado de <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>

Gruning, J.E. y Hunt, T., (2000), *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Grupo Éxito, (2010-2015). Éxito: Alimentos y Víveres. Recuperado de: <http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/sobre-el-grupo-exito>

Hersey, P.; Blanchard, K. y Johnson, D., (1996), *Management of Organizational Behavior*, New Jersey, USA: Prentice Hall.

Instituto Colombiano de Productores de Cemento - ICPC, (2010). Boletín ICPC. Construcción productores de cemento Colombia. Recuperado de [http://webidu.idu.gov.co:9090/pmb/opac\\_css/index.php?lvl=author\\_see&id=1305](http://webidu.idu.gov.co:9090/pmb/opac_css/index.php?lvl=author_see&id=1305)

Jablin, F.; Putnam, L.; Roberts, K. y Porter, L., (1987), *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*, California, Estados Unidos: Sage.

Jambrino, C.; Iglesias, P. y De las Heras, C., (2013). La imagen de marca como elemento vertebrador del territorio. El caso andaluz. *Revista Latina de Comunicación Social*. Recuperado de [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas.html](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html)

Jaramillo, J., (2004), *Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado (MCPOI)*, Bogotá, Colombia: Usaid- Casals & Associates Inc.

Katz, D. y Kahn, R., (1990), *Psicología social de las organizaciones*, México DF, México: Nama.

Kreps, G., (1995), *La comunicación en las organizaciones*, España: Addison-Wesley.

Kübler-Ross, E., (1973), *On death and dying*, Nueva York, Estados Unidos: Routledge.

Lafuente, C. (2008, septiembre, diciembre). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Bogotá, Colombia: Universidad EAN.

López, D., (2006), *La comunicación como herramienta gerencial*, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Lucas, A. y García, P., (2002), *Sociología de las Organizaciones*, Madrid, España: McGraw Hill.

Luhmann, N., (1991), *Sistemas sociales. Lineamientos para una Teoría General*, México DF, México: Universidad Panamericana-Alianza.

Marín, C. (2010). Análisis de la participación de los procesos de comunicación interna en la fusión de la empresa colombiana Argos (Monografía). Universidad de Málaga, España.

Marks, L. y Mirvis, P., (1998), *Merger Syndrome: Stress and Uncertainty, Mergers and Acquisitions*, Estados Unidos: HB Printing.

Martín-Barbero, J., (1996), *Heredando el futuro, Pensar la educación desde la comunicación*, Bogotá, Colombia: Fundación Universidad Central.

Martín, F., (2010), *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid, España: Universitas.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Recuperado de [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/20/5\\_El\\_metodo\\_de\\_estudio\\_de\\_caso.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf).

Mascareñas, J., (2000), *Libro fusiones y adquisiciones de empresas*, Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Maturana, H., (1997), *La realidad: ¿objetiva o construida? Fundamentos biológicos de la realidad, Tomo I*, México: Anthropos.

Mayntz, R.; Holm, K. y Hübner, P., (1980) *Introducción a los métodos de la sociología empírica*, Madrid, España: Alianza Editorial.

McGregor, D., (1994), *El lado humano de las organizaciones*, Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Montoya, I., (2000), *Comunicación Organizacional. Monografías*, Medellín, Colombia: Pregón.

Morín, E., (1961), *El Cine, o, el hombre imaginario. Ensayo de Antropología*, Barcelona, España: Seix Barral.

Muñiz, M. (2008). Estudios de caso en la investigación cualitativa. Facultad de Psicología, División de Estudios de Posgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de [http://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1\\_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf](http://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf)

Muñiz, R. (2014). Marketing en el siglo XXI. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Muñoz, G., (1996), *Los Nuevos Paradigmas de la Comunicación*, Bogotá, Colombia: Colombia Hoy Informa

Naranjo, O. (2004). Interacción comunicativa y cultura organizacional. Recuperado de [http://ean.edu.co/documents/estructuras\\_pensamiento\\_complejo.pdf](http://ean.edu.co/documents/estructuras_pensamiento_complejo.pdf)

Nieto, A. e Iglesias, F., (2000), *La empresa informativa*, Barcelona, España: Editorial, Ariel.

Ouchi, W., (1986), *Sociedad M: Mayor Competitividad a través del trabajo en equipo entre gobierno y empresas privadas* (Tr. Francisco J. Calva Pellicer), Bogotá, Colombia: Norma.

Pardinas, F., (1976), *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, México DF, México: Siglo XXI.

Piedrahita, O. y Gaitán, S. (2014). Características de un proceso de fusión o adquisición. Recuperado de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/revcie/article/view/6495/9177>

Piñuel, J. y Lozano, C., (2006). *Ensayo general sobre la comunicación*, Barcelona, España: Paidós.

Pulso Financiero. (2012). Análisis y prospección de negocios. Colombia: un buen clima para fusiones y adquisiciones en medio de la actual coyuntura global. Banca de inversión Bancolombia, Corporación financiera. Recuperado de <http://www.bancainversionbancolombia.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobhead ername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=MDT-Type&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3Dmyfile&blobheadervalue3=abinary%253B%2Bcharset%253DUTF-8&blobkey=id&blohtable=MungoBlobs&blobwhere=1266523646463&ssbinary=true>

Preciado, A.; Guzmán, H. y Losada, J., (2013), *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Quiber, A. (diciembre de 2006). Más allá de las *intranets*: nuevas perspectivas en la comunicación interna digital. *Revista Observatorio de RRHH y de las Relaciones Laborales* (15), p.3.

Rangel, M., (1997), *Comunicación*, México DF, México: Trillas.

Revista Semana. (1 de mayo de 2014) Las 100 empresas más grandes de Colombia. Edición Colombia, 10-190.

Ribes, G. (2005). El valor de los factores *soft* en las operaciones de crecimiento externo de la empresa vía fusiones y adquisiciones, en IX congreso de ingeniería de la organización, Gijón. Recuperado en <http://www.adingor.es>

Ribes, G. (2005), Estudio de los factores intangibles en los procesos de Fusiones y Adquisiciones de empresas IX Congreso de Ingeniería de Organización Gijón. Recuperado en <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/147.pdf>

Ricomá, C., (2001), *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría de Procesos en las Organizaciones* (3 ed.), Barcelona, España: Díaz de Santos S.A.

Ritter, M., (2005), *El rol de la comunicación en el proceso de fusiones y adquisiciones*, Master Dircom, La Paz, Bolivia: Grupo editorial Design.

Rodríguez, M.; Del Campo, L. y Treviño, R., (1991), *La entrevista productiva y creativa*, México DF, México: McGraw Hill.

Roger, Ch-A. (2008). Comunicación en procesos de cambio, Unidad de Conocimiento. Recuperado en [http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8281/processos\\_canvi\\_cast.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8281/processos_canvi_cast.pdf)

Rojas, J. (2014). Grupo Argos emitirá bonos de hasta 20 años. Periódico El Colombiano. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/grupo\\_argos\\_emitira\\_bonos\\_de\\_hasta\\_20\\_anos-CGEC\\_308138](http://www.elcolombiano.com/grupo_argos_emitira_bonos_de_hasta_20_anos-CGEC_308138)

Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos, *Revista Latina de Comunicación Social*, (60), Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>.

Salas, P. (2011, julio- diciembre). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia, *Revista Signo y Pensamiento*. (59), 234-246.

Salaverría, F. (2014), Colombia fue el segundo país de la región con más fusiones empresariales en agosto, La República [Versión digital]. Recuperado de <http://chrmonitoreo.com/ETB/PRENSA/SEPTIEMBRE2014/16/locales/republica-p11-16.pdf>

Sierra, F., (1998), *Función y sentido de la entrevista cualitativa en la investigación social*. En Galindo Cáceres, J. (coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (p. 277-354). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Addison Wesley.

Silvestrin, C.; Godoi, E., y Ribeiro, A. (2007), Comunicación, lenguaje, y comunicación organizacional, *Revista Signo y Pensamiento* (26). Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/4593/3562>

Sudarsanam, P., (1996), *La Esencia de las fusiones y adquisiciones*, México DF, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Stake, R., (1994), *Case studies*. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). *Handbook of qualitative research*, London: Sage.

Schneider, J., (1966), *Sociología Industrial*, Madrid, España: Guadamarra.

Schein, E.H., (1988), *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Barcelona, España: Editorial Plaza & Janes.

Schein, E. y Bennis, W. G., (1995), *Cambio Personal y Organizacional a través de Métodos de Grupo*, Nueva York, Estados Unidos: Wiley.

Taylor, F y Farol, H. (1980), *Principios de la Administración Científica. Administración Industrial y General*, Buenos Aires, Argentina: Ateneo.

Toro, B., (1999), *Principios básicos de la democracia. Para construir entre todos un orden social donde todos podamos ser felices*. Santafé de Bogotá, Colombia: Fundación Social.

Toro, B. y Rodríguez, M., (2001), *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes público*, Bogotá, Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo-BID-.

Une Millicom. (2010-2015). Une: Servicios de Telecomunicaciones Colombia. Recuperado de: <http://www.Une.com.co/compania>

Une Millicom. (2012). Plan Integrándonos. Recuperado de: Centro de Administración documental Une, Medellín, Colombia.

Une Millicom. (2012-2015). *Intranet* Recuperado de: [www.intranetunetigo.com.co](http://www.intranetunetigo.com.co).

Une Millicom. (2014). Comunicados de prensa. Recuperado de: Centro de Administración documental Une, Medellín, Colombia.

Valles, M., (1997), *Técnicas cualitativas de Intervención Social: Reflexión, metodología y práctica profesional*, Madrid, España: Editorial Síntesis S.A.

Velásquez, C.; Gómez, J. y López, D., (2002), *Estatuto Epistemológico de la Ciencia de la Comunicación.*, Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana-Facultad de Comunicación Social y Periodismo.

Vergara, L. (2014), *Comunicación Política en Chile. Análisis de las Elecciones Presidenciales 2009-2010*, (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.

Vidales, C., (2015), *Historia, teoría e investigación de la comunicación*, Jalisco, México. Universidad de Guadalajara,

Villafañe, J., (1999), *Imagen positiva. La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, España: Pirámide.



Villarreal, O. y Landeta, J., (2010), El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 16, Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/163031.pdf>

Watzlawick, P., (1985), *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, España: Editorial Herder.

Wolf, M., (1991), *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*, Barcelona, España: Paidós.

Xifra, J., (2007). Las Relaciones Públicas: ¿Ciencia norteamericana? ¿Ciencia occidental? ¿Ciencia universal? *Sphera Pública, Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 7, 29-44.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Manuscrito. Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/cem/doctra/296.html>

Zapata, A. (2002), Paradigmas de la cultura organizacional, *Cuadernos de Administración*. (Nº 27), Universidad del Valle. Colombia.

Zozaya, N., (2007), *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*, Madrid, España: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Dirección General de Política de la PYME.

## Anexos

---

# Anexo 1

Las 100 empresas más grandes de Colombia. Revista Semana. Edición mayo de 2014 Colombia. Los criterios para la selección fueron los ingresos operacionales, el tamaño de la organización, su reconocimiento, los resultados financieros y la conservación del algún capital nacional. En los primeros lugares se observan las empresas objeto de la presente investigación: Tercer puesto: Grupo EEPMP (del cual hace parte UNE), Cuarto puesto: Almacenes Éxito, Octavo lugar Grupo Argos y de forma independiente en el puesto 12 Cementos Argos.

100 LAS CIENT EMPRESAS MÁS GRANDES DE COLOMBIA										CIFRAS EN MILLONES DE PESOS									
PUESTO 2013	PUESTO 2012	EMPRESA	SECTOR	VENTAS 2013	VARIACIÓN VENTAS (%)	UTILIDAD OPERACIONAL 2013	VARIACIÓN UTILIDAD OPERACIONAL (%)	UTILIDAD NETA 2013	VARIACIÓN UTILIDAD NETA (%)	EBITDA 2013	VARIACIÓN EBITDA (%)	ACTIVOS 2013	VARIACIÓN ACTIVOS (%)	PASIVOS 2013	VARIACIÓN PASIVOS (%)	PATRIMONIO 2013	VARIACIÓN PATRIMONIO (%)	PUESTO 2013	
1	1	ECOPETROL (1)	PETRÓLEO Y GAS	70.428.714	2,3	21.834.729	-6,5	13.106.503	-11,3	28.013.732	-1,7	132.427.994	16,3	56.735.043	21,9	71.119.203	9,9	1	
2	3	ORGANIZACIÓN TERPEL (2)	COMBUSTIBLES	13.837.776	14,6	312.907	0,3	166.073	28,8	544.618	13,2	3.784.125	-0,6	1.880.660	-13,2	1.903.465	16,1	2	
3	2	GRUPO EEPMP (3)	SERVICIOS PÚBLICOS	12.986.466	3,9	2.508.651	5,0	1.624.813	2,1	3.793.063	-0,4	38.298.679	8,6	15.282.867	15,8	22.047.514	4,7	3	
4	4	ALMACENES ÉXITO (4)	COMERCIO AL POR MENOR	10.696.961	4,6	544.588	10,2	438.407	-7,8	932.026	8,5	10.785.341	4,5	2.910.231	7,1	7.860.630	3,5	4	
5	7	AVIANCA (6)	TRANSPORTE AEREO	8.614.888	12,2	719.403	42,4	465.021	575,9	1.036.331	43,0	9.679.105	24,6	7.408.868	15,4	2.270.237	67,9	5	
6	5	PACIFIC RUBIALES ENERGY CORP (7)	PETRÓLEO Y GAS	8.430.557	23,3	2.897.517	18,8	1.595.103	-10,1	4.974.984	33,9	14.653.765	99,8	4.796.592	77,1	9.857.174	113,1	6	
7	6	CLARO MÓVIL (8)	TELECOMUNICACIONES	8.378.456	8,1	2.868.808	-6,6	2.047.813	-14,1	n.d.	n.a.	11.828.927	8,6	4.756.144	0,7	7.072.784	14,6	7	
8	8	GRUPO ARGOS (9)	CEMENTO	7.629.359	14,2	745.297	-31,5	294.950	-14,2	1.907.021	18,0	27.415.335	2,3	8.233.030	-10,0	12.441.163	-2,7	8	
9	9	EXXONMOBIL	COMBUSTIBLES	6.026.598	-0,1	109.680	6,0	86.174	90,5	0	n.a.	1.094.984	-5,8	654.249	-10,5	440.735	2,0	9	
10	11	GRUPO NUTRESA (10)	ALIMENTOS	5.898.466	11,2	650.227	24,8	380.235	10,1	832.827	24,1	10.580.498	18,2	3.150.427	106,4	7.410.862	0,0	10	
11	10	BAVARIA	BEBIDAS	5.709.877	4,8	2.111.797	15,0	1.604.103	30,6	2.110.301	-7,0	9.206.066	3,2	3.582.819	-2,2	5.571.857	6,7	11	
12	13	CLARO FIBRO	TELECOMUNICACIONES	5.159.860	10,4	355.384	37,9	255.347	57,0	392.385	32,3	3.091.538	2,8	808.330	-18,2	2.283.208	13,2	12	
13	14	CEMENTOS ARGOS (12)	CEMENTO	4.968.414	13,4	581.115	40,2	183.710	-52,6	978.108	23,6	11.631.718	13,3	4.019.411	-10,1	7.242.551	26,8	13	
14	17	COLOMBIA TELECOMUNICACIONES	TELECOMUNICACIONES	4.206.775	5,0	221.444	5,6	-262.813	6,6	1.441.635	6,2	6.494.855	-4,3	5.363.456	3,6	1.131.199	-29,8	14	
15	16	CHEVRON PETROLEUM	COMBUSTIBLES	3.978.139	-5,1	292.279	6,4	216.787	-2,6	n.a.	n.a.	1.557.592	-5,5	1.127.989	-1,9	429.603	-13,7	15	
16	12	DRUMMOND (13)	CARBÓN	3.949.323	-17,1	659.539	-27,1	434.321	-30,0	1.131.258	-33,9	6.232.494	8,4	604.931	-23,7	5.627.563	13,5	16	
17	18	CENCOSUD COLOMBIA (14)	COMERCIO AL POR MENOR	3.837.629	(+)	-221.010	-730,1	-291.959	(+)	n.d.	n.a.	6.162.226	23,0	1.355.262	(+)	4.806.963	-2,6	17	
18	20	OLÍMPICA	COMERCIO AL POR MENOR	3.739.649	9,5	164.578	0,7	93.101	-7,2	233.053	0,5	2.284.310	18,5	1.167.862	15,7	1.116.448	21,5	18	
19	15	ISA (15)	SERVICIOS PÚBLICOS	3.601.325	-16,3	1.551.099	-22,6	433.048	58,7	2.011.674	-30,7	25.567.362	-0,8	14.411.340	-6,9	7.451.477	21,9	19	
20	24	NUOVA EPS	SALUD	3.263.883	12,7	31.344	38,5	15.107	-16,0	0	n.a.	1.166.089	9,5	1.030.158	8,7	135.931	15,9	20	
21	22	CODENSA (16)	SERVICIOS PÚBLICOS	3.212.218	2,2	854.121	3,1	535.911	4,9	1.108.179	1,8	5.527.962	3,2	2.379.530	6,6	3.148.432	0,9	21	
22	26	ALKOSTO	COMERCIO AL POR MENOR	3.070.803	11,5	113.540	35,7	87.694	7,0	140.422	32,7	2.113.470	3,1	970.671	8,7	1.142.799	-1,2	22	
23	19	CARBONES DEL CERREJÓN	CARBÓN	2.984.308	-13,2	576.313	-43,5	352.276	-46,8	863.166	-32,5	4.045.793	8,1	1.041.037	-8,8	3.004.756	15,5	23	
24	33	C.I. PRODECO	MINERÍA	2.837.881	29,7	1.105	101,1	-62.543	-37,1	221.375	143,1	2.593.337	-5,5	1.876.987	-3,9	716.350	-9,3	24	
25	25	SALUDCOOP	SALUD	2.828.386	2,3	-257.555	(+)	-498.934	(+)	-486.399	(+)	1.185.448	-12,4	1.378.990	31,0	-193.542	-164,3	25	
26	28	ELECTRICARIBE	SERVICIOS PÚBLICOS	2.706.987	5,3	174.788	-2,5	46.875	-27,3	269.489	6,6	4.832.604	9,0	2.718.559	14,1	2.114.045	3,0	26	
27	30	SODIMAC	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	2.688.117	12,4	172.175	16,1	110.435	0,3	269.381	22,4	1.833.393	14,4	1.055.981	9,0	777.412	22,8	27	
28	36	ORBITA (ANTES INVERSIONES MUNDIAL) (17)	INVERSIONES	2.568.379	22,5	444.082	87,0	94.732	72,6	392.353	53,3	2.297.487	3,6	1.117.126	2,1	875.980	2,9	28	
29	23	GENERAL MOTORS -COLMOTORES (18)	AUTOMOTOR	2.548.567	-15,7	104.962	-39,0	1.367	82,5	n.d.	n.a.	1.123.562	-19,0	651.877	-31,1	471.705	6,9	29	
30	29	COLSURSIDO (19)	CAJAS DE COMPENSACIÓN	2.524.272	8,9	75.979	5,6	85.873	0,5	n.d.	n.a.	2.929.485	10,8	1.337.145	17,0	1.592.340	6,0	30	
31	27	BIOMAX (20)	COMBUSTIBLES	2.421.106	-10,5	52.509	-14,8	14.656	-20,4	80.222	-4,9	746.451	2,4	433.015	-8,8	313.436	23,1	31	
32	35	EMGESA (21)	SERVICIOS PÚBLICOS	2.397.428	11,8	1.330.628	7,8	870.141	11,1	1.480.177	7,2	9.785.473	7,1	3.979.255	16,4	5.806.219	1,5	32	
33	37	CELSIA (22)	SERVICIOS PÚBLICOS	2.381.116	17,7	716.117	20,9	373.645	61,9	864.563	18,2	7.326.545	7,1	2.416.063	-2,0	3.288.325	13,2	33	
34	34	SOFASA (23)	AUTOMOTOR	2.330.825	6,9	94.159	-18,3	92.713	-21,4	129.562	-13,3	784.349	-2,9	355.209	-16,5	429.140	12,3	34	
35	31	COOMEVA EPS	SALUD	2.322.538	4,6	-22.190	-13,4	-19.469	-8,8	4.404	194,4	836.096	10,8	762.984	17,3	73.112	-29,8	35	
36	32	POSTOBÓN (24)	BEBIDAS	2.149.489	-1,7	264.781	-22,5	148.378	-39,8	514.551	-11,2	3.486.004	0,6	318.959	-18,7	3.167.045	3,1	36	
37	n.a.	COLSANTAS MEDICINA PREPAGADA (25)	SALUD	2.109.026	16,0	67.619	190,1	12.435	184,6	ND	n.a.	1.012.386	19,3	756.603	20,2	255.783	16,7	37	
38	41	ISAGEN	SERVICIOS PÚBLICOS	2.002.814	15,7	581.014	15,9	433.966	-5,8	692.636	13,5	7.555.341	12,1	3.525.891	13,3	4.029.450	11,0	38	
39	42	COMPENSAR CCF	CAJAS DE COMPENSACIÓN	1.979.375	14,5	44.370	49,3	54.763	29,8	86.452	15,1	1.841.237	16,5	948.982	25,9	892.255	8,0	39	
40	47	GRUPO ENERGÍA DE BOGOTÁ (26)	SERVICIOS PÚBLICOS	1.955.209	23,5	607.965	8,9	843.560	22,1	1.775.908	38,8	16.811.262	14,4	5.619.200	25,1	9.805.960	9,0	40	
41	55	SAMSUNG ELECTRONICS	ELECTRODOMÉSTICOS	1.928.283	43,0	246.338	37,8	19.770	30,8	n.d.	n.a.	595.126	24,6	530.998	22,5	64.128	44,6	41	
42	43	PROMIGAS (27)	PETRÓLEO Y GAS	1.917.596	12,6	476.357	34,4	442.005	85,4	583.050	15,5	4.503.027	7,6	2.907.963	7,3	1.595.064	8,1	42	
43	39	CERREJÓN ZONA NORTE	MINERÍA	1.881.394	-3,5	475.056	-27,6	304.550	-26,7	672.367	-18,2	2.323.492	28,9	1.117.668	71,4	1.205.824	4,8	43	
44	40	COCA-COLA FEMSA (28)	BEBIDAS	1.862.139	-2,7	16.592	-88,2	83.459	-44,5	n.d.	n.a.	1.591.377	7,9	581.448	5,4	1.003.258	9,6	44	
45	44	COLANTA	ALIMENTOS	1.810.645	8,1	7.600	-53,2	8.389	-53,4	27.830	-26,4	597.319	-4,8	250.076	-10,6	347.242	-0,2	45	
46	n.a.	CAPRECOM	SALUD	1.779.225	39,7	184.046	(+)	-197.966	-14,0	246.442	264,0	914.263	18,0	1.699.813	22,8	785.350	-31,8	46	
47	45	CEMEX (29)	CEMENTO	1.761.009	8,3	220.248	0,0	165.439	-20,3	560.030	7,7	2.782.553	17,1	812.068	21,4	1.970.485	15,4	47	
48	48	PRODUCTOS FAMILIA (30)	PAPIL Y CARTÓN	1.746.567	10,9	208.781	10,0	138.031	5,1	282.096	5,9	1.623.300	3,9	418.936	5,8	1.126.403	3,8	48	
49	54	COLOMBIA MÓVIL	TELECOMUNICACIONES	1.674.715	20,7	45.498	62,5	22.726	(+)	334.704	5,9	2.140.389	13,5	1.837.801	17,1	302.588	-4,4	49	
50	46	ALPINA (31)	ALIMENTOS	1.635.992	1,0	110.002	6,2	36.097	7,7	169.938	4,2	1.212.250	-0,9	740.415	7,6	471.835	-11,9	50	

10 MAYO 11, 2014 Semana

Semana MAYO 11, 2014 11



PUESTO 2013	PUESTO 2012	EMPRESA	SECTOR	VENTAS 2013	VARIACIÓN VENTAS (%)	UTILIDAD OPERACIONAL 2013	VARIACIÓN UTILIDAD OPERACIONAL (%)	UTILIDAD NETA 2013	VARIACIÓN UTILIDAD NETA (%)	EBITDA 2013	VARIACIÓN EBITDA (%)	ACTIVOS 2013	VARIACIÓN ACTIVOS (%)	PASIVOS 2013	VARIACIÓN PASIVOS (%)	PATRIMONIO 2013	VARIACIÓN PATRIMONIO (%)	PUESTO 2013
51	52	EAAB (32)	SERVICIOS PÚBLICOS	1.595.524	13,9	101.334	-34,9	120.553	-41,6	727.977	4,9	10.250.465	2,6	4.127.297	6,2	6.123.168	0,3	51
52	50	GAS NATURAL (33)	SERVICIOS PÚBLICOS	1.533.311	3,5	417.472	5,2	268.274	7,5	465.685	4,3	2.055.103	0,8	757.825	-2,3	1.297.278	2,7	52
53	51	EMCALI	SERVICIOS PÚBLICOS	1.500.741	5,9	92.050	50,4	301.631	39,7	328.203	24,3	5.945.683	7,4	2.642.372	-6,9	3.303.311	22,4	53
54	57	COLOMBIANA (34)	ALIMENTOS	1.393.515	5,2	133.827	13,0	56.078	-4,9	182.909	0,8	1.298.037	17,1	756.453	21,1	541.584	12,0	54
55	56	ETB (35)	TELECOMUNICACIONES	1.361.859	1,3	144.292	-12,9	169.118	-35,7	0	n.a.	4.862.182	-4,2	1.764.441	-24,7	3.097.741	13,5	55
56	63	SURA EPS	SAUD	1.352.634	13,5	40.157	77,5	15.555	345,2	22.874	126,7	343.599	24,4	251.969	24,3	91.630	24,5	56
57	58	GECELSA	SERVICIOS PÚBLICOS	1.338.021	-1,7	n.d.	n.d.	42.414	-67,0	n.d.	n.d.	1.715.030	6,2	506.641	22,1	1.208.389	0,7	57
58	69	SOLLA (36)	ALIMENTOS PARA ANIMALES	1.328.777	10,0	33.669	53,7	8.531	41,0	51.388	51,0	661.201	27,3	414.088	44,2	247.113	6,4	58
59	65	VALOREM (37)	INVERSIONES	1.322.218	12,1	128.594	94,3	21.420	(+)	n.d.	n.a.	2.327.525	-5,4	993.181	-10,1	1.315.496	-1,8	59
60	66	OCCIDENTAL ANDINA LLC	PETRÓLEO Y GAS	1.309.781	11,1	875.620	16,2	570.279	10,8	1.026.113	12,8	2.409.979	15,8	524.302	-23,1	1.632.927	16,7	60
61	77	SAUD TOTAL	SAUD	1.294.752	19,6	65.949	(+)	13.869	149,2	68.398	(+)	451.475	14,0	372.054	12,6	79.421	21,1	61
62	59	ALMACENES LA14	COMERCIO AL POR MENOR	1.292.984	1,9	42.830	-1,1	2.427	-76,3	59.232	-3,2	1.377.483	22,8	669.755	2,6	707.728	51,0	62
63	68	MANSAROVAR ENERGY COL.	PETRÓLEO Y GAS	1.288.349	10,7	682.232	2,9	451.283	0,5	890.166	4,7	2.187.818	2,3	375.687	-8,1	1.812.131	4,7	63
64	53	GECELSA	AUTOMOTOR	1.268.000	-9,4	10.600	-82,3	23.600	-54,1	117.700	-27,2	1.118.700	-17,7	654.000	-8,6	464.700	10,1	64
65	70	LG ELECTRONICS	ELECTRODOMÉSTICOS	1.262.495	14,1	3.317	122,5	-16.608	-0,6	13.051	320,7	459.590	17,9	417.075	26,1	42.415	-28,2	65
66	73	SCHLUMBERGER SURENCO	PETRÓLEO Y GAS	1.259.930	14,9	76.399	37,2	93.478	210,9	240.827	21,7	1.830.676	33,6	307.278	32,5	1.523.398	33,8	66
67	75	FALABELLA DE COLOMBIA	COMERCIO AL POR MENOR	1.245.860	14,5	11.971	-49,1	17.063	-33,7	n.d.	n.a.	754.905	11,3	415.144	7,4	339.761	16,5	67
68	49	CERROMATOSO	MINERÍA	1.241.592	-18,8	-3.441	-100,8	39.590	-86,3	250.130	-60,0	2.602.637	-3,2	798.745	31,4	1.803.892	-13,3	68
69	117	TEPMIA B.V.	PETRÓLEO Y GAS	1.240.890	69,8	130.854	91,4	163.121	209,4	159.118	79,8	629.150	34,6	323.884	35,0	305.266	34,1	69
70	67	COMFANDI (38)	CAJAS DE COMPENSACIÓN	1.238.471	6,0	9.464	133,0	22.527	283,1	36.703	758,8	1.029.742	3,3	364.460	-1,6	665.283	6,1	70
71	60	NESTLÉ DE COLOMBIA	ALIMENTOS	1.237.421	-2,3	145.006	3,6	79.398	-29,8	184.411	-7,6	764.797	-4,4	476.064	-1,7	288.733	-8,6	71
72	62	CAFAM (39)	CAJAS DE COMPENSACIÓN	1.232.083	1,2	69.152	40,0	25.803	187,3	76.765	7,8	2.029.921	13,1	928.934	1,8	1.100.988	24,9	72
73	71	CEPSA COLOMBIA	PETRÓLEO Y GAS	1.211.287	9,8	393.167	1,8	255.860	-4,9	479.634	-7,7	2.016.743	36,5	537.507	17,7	1.479.236	44,9	73
74	83	PETROBRAS COLOMBIA	COMBUSTIBLES	1.146.406	15,4	114.081	-51,8	82.181	-6,7	236.549	-27,4	807.742	-2,0	314.833	-0,4	492.909	-2,9	74
75	84	TECNOQUÍMICAS (40)	PRODUCTOS QUÍMICOS	1.119.360	13,7	110.249	29,1	78.402	20,3	138.349	32,1	881.021	10,0	250.340	2,5	630.681	13,3	75
76	88	FAMISANAR	SAUD	1.110.073	17,5	34.279	(+)	1.310	316,4	33.312	517,2	371.847	6,6	312.425	7,6	59.422	2,0	76
77	n.a.	UNILEVER ANDINA	PRODUCTOS DE ASEO Y	1.095.324	4,2	46.354	26,9	47.071	33,4	69.539	16,6	978.126	18,4	694.590	14,5	285.535	29,8	77
78	76	BELCORP - BELSTAR (41)	PRODUCTOS DE ASEO Y	1.076.445	-1,0	63.187	-44,3	34.131	-50,7	n.d.	n.a.	648.885	-3,7	394.714	-1,4	254.171	-6,9	78
79	80	COLCERAMICA	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	1.070.827	3,7	84.723	83,3	19.464	958,6	116.625	34,3	1.050.678	9,4	615.981	10,1	434.697	8,6	79
80	99	CONTEGRA	ALIMENTOS PARA ANIMALES	1.064.170	23,8	39.393	117,2	59.827	194,6	52.088	n.a.	805.936	15,2	442.648	17,8	363.287	12,2	80
81	115	BAYER	FARMACÉUTICO	1.047.842	40,5	221.473	-0,1	49.932	104,8	n.d.	n.a.	612.018	14,2	279.059	8,1	332.959	19,9	81
82	64	COMFAMA	CAJAS DE COMPENSACIÓN	1.044.815	-12,2	-69.465	-41,7	2.793	-50,5	-26.005	-77,9	1.075.740	14,2	543.835	16,9	531.905	11,6	82
83	72	MANUELITA (42)	ALIMENTOS	1.043.182	-5,3	67.521	-40,7	41.465	-15,1	132.736	-22,8	2.101.211	9,8	832.747	13,3	1.136.287	6,0	83
84	81	FLAA	LICORES	1.040.148	0,8	231.988	-4,0	258.902	-3,3	231.988	-15,6	296.720	1,2	98.670	10,9	198.050	-3,0	84
85	155	CEI COLOMBIANA	INGENIERÍA CIVIL	1.030.748	72,6	34.131	94,8	7.410	6,5	47.608	46,3	630.649	22,6	622.893	22,8	7.755	6,2	85
86	87	METROKIA	AUTOMOTOR	985.184	3,1	108.152	-10,4	75.576	-8,1	28.604	-15,6	502.422	17,6	208.916	-4,5	293.506	40,7	86
87	61	C.I. J. GUTIÉRREZ Y CIA.	COMERCIO	983.327	-20,7	10.366	-26,6	5.537	-39,7	10.425	n.a.	134.633	36,6	73.573	70,2	61.060	10,3	87
88	107	AES CHIVOR & CIA.	SERVICIOS PÚBLICOS	977.753	20,0	358.467	-11,3	218.174	-12,3	381.202	-11,4	1.717.655	-12,4	515.755	-47,1	1.201.900	21,9	88
89	401	CI TRENACO COLOMBIA	COMBUSTIBLES	975.978	315,6	14.732	106,3	2.638	7,1	18.207	135,8	335.830	394,3	307.131	565,1	28.699	31,9	89
90	108	DISTRACOM Y CIA.	COMBUSTIBLES	967.287	15,4	38.930	-16,2	14.404	-40,1	52.086	-5,9	424.319	19,4	219.664	34,9	204.655	6,2	90
91	98	AUDIFARMA	FARMACÉUTICO	962.772	11,6	4.086	-77,6	4.461	-15,1	7.379	-63,8	504.588	-4,7	421.134	-6,3	83.454	4,4	91
92	90	MEXICHECO RESINAS COLOMBIA	PRODUCTOS QUÍMICOS	960.660	4,2	60.474	28,8	-8.232	-152,8	76.497	21,9	987.242	14,6	475.354	49,1	511.888	-5,7	92
93	n.a.	AUTECO	AUTOMOTOR	954.611	n.a.	53.836	n.a.	30.361	n.a.	55.722	n.a.	391.883	n.a.	224.197	n.a.	167.686	n.a.	93
94	93	PETROMIL	COMBUSTIBLES	952.985	4,3	44.159	11,3	18.596	11,9	36.090	-4,4	195.472	33,9	102.987	28,6	92.484	40,3	94
95	95	OCCIDENTAL DE COLOMBIA	PETRÓLEO Y GAS	878.589	-0,9	662.290	-3,8	441.496	-5,8	734.590	-2,2	455.136	n.a.	233.188	n.a.	221.948	n.a.	95
96	101	PROCTER & GAMBLE	PRODUCTOS DE ASEO Y COSMÉTICOS	873.731	2,5	122.135	-3,2	18.204	-49,2	125.209	-3,1	431.320	10,9	233.164	31,6	198.156	-6,4	96
97	94	MAKRO SUPERMAYORISTA	COMERCIO AL POR MENOR	868.174	-4,6	11.423	56,4	1.560	87,3	31.780	-20,3	599.018	-0,8	166.295	-70,0	432.723	758,0	97
98	86	PETROBRAS COMBUSTIBLES	PETRÓLEO Y GAS	858.485	-11,1	12.845	19,9	3.777	16,6	20.878	15,4	221.234	-2,7	60.949	-5,2	160.285	-1,7	98
99	102	ITALCOL	ALIMENTOS PARA ANIMALES	855.110	0,7	26.210	0,6	11.860	13,5	33.717	-2,7	300.770	-4,0	155.065	-10,2	145.705	3,6	99
100	122	QUALA	ALIMENTOS	852.250	20,0	49.875	-2,3	24.052	-5,0	68.844	2,6	587.601	27,6	307.835	49,7	279.766	9,7	100

## Anexo 2

Pulso Financiero (2012, mayo), Análisis y prospección de negocios. Colombia: un buen clima para fusiones y adquisiciones en medio de la actual coyuntura global. Banca de inversión Bancolombia, corporación financiera. Recuperado de: <http://www.bancainversionbancolombia.com/>

Target	Sector	Comprador	País	Valor transacción USD MM
EBSA	Energía	Brookfield	Colombia	415
Banco Santander	Financiero	Corpbanca	Chile	1,225
Correval	Financiero	BCP	Perú	76
Banco Colpatria (51%)	Financiero	ScotiaBank	Canadá	1,000
ING Latam	Financiero	GrupoSura. Minoritarios: Grupo Bolívar, IFC, General Atlantic, Bancolombia	Colombia	3,614
Ocensa (5%)	Petróleo y Gas	Petrominerales	Canadá	281
Drummond (25%)	Minería	Itochu	Japón	1,524
Protabaco	Manufactura	BAT	Reino Unido	452
Arseg, otros	Manufactura	Capital Safety	Reino Unido	59
4 Bloques Petroleros	Petróleo y Gas	Perex Resources	Canadá	247
Toldafria Gold	Minería	Rio Novo Gold	Canadá	39
Allus Global BPO	Servicios	Contax	Brasil	207
Chianto	Minería	Pacific Coal	Canadá	75
Activos Ramshorn Int	Petróleo y Gas	C&C Energía	Canadá	89
Colgate Palmolive - Ropa	Manufactura	Unilever	Reino Unido-Holanda	215
Promigas	Petróleo y Gas	Corficolombiana y otros	Colombia	790
Terpel (14,39%)	Comercio	Copeq	Chile	181
Ingelcom	Telecomunicaciones	ETB	Colombia	7
Refocosta	Agricultura	Proteak	México	14
Scribe	Manufactura	GPS	México	20
Zigma	Petróleo y Gas	Estrella	Argentina	24
Terranum	FincaRaiz	Equity Intl	EE.UU.	75
Sinteco	Químicos	Illinois Tools	EE.UU.	8
Torres Millicon	Telecomunicaciones	American Tower	EE.UU.	182
Aseo Urbano (G. Salas)	Servicios	Acon	EE.UU.	45
Valores Plasticar	Manufactura	Morpho Cards	Francia	28
Industrias Mamut	Transporte	Ashmore	Colombia	14
Computec	Servicios	Experian	Reino Unido	410
Labinco	Manufactura	Andromarco	Chile	12
Jaguar	Petróleo y Gas	Alange Energy	Canadá	25
Unigas	Petróleo y Gas	Gasco	Chile	22
Banco Colpatria (49,77% GE)	Financiero	Mercantil Colpatria	Colombia	550
<b>Total</b>				<b>11,383</b>

PULSO FINANCIERO  
ANÁLISIS Y PROSPECCIÓN DE NEGOCIOS

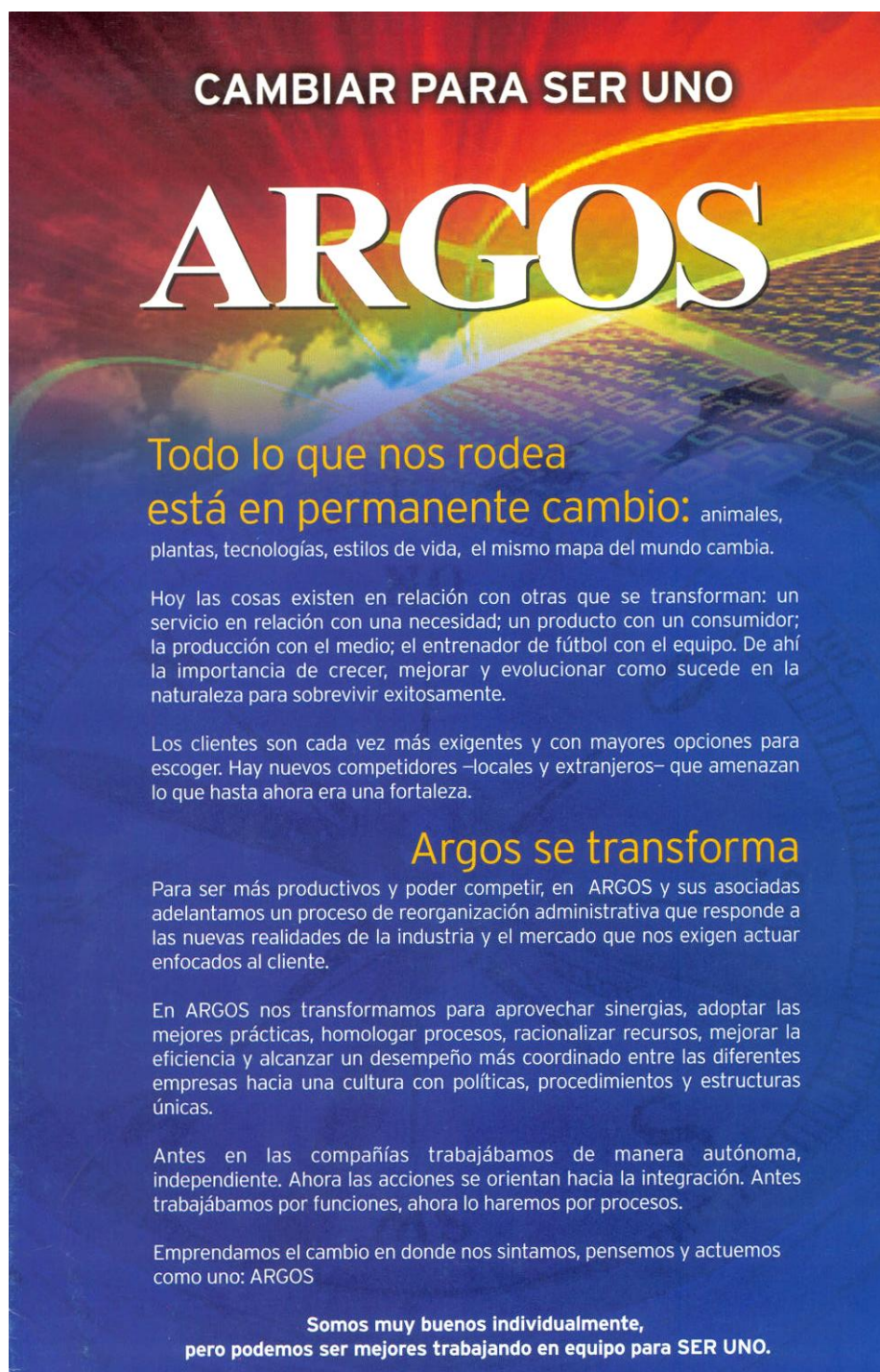
BANCA DE INVERSIÓN BANCOLOMBIA S.A. Corporación Financiera

VIGILADO



## Anexo 3

Impreso entregado en 2005 a los integrantes de las distintas compañías que se fusionaban en una sola. Fuente: Archivo Argos.



# CAMBIAR PARA SER UNO

# ARGOS

Todo lo que nos rodea  
está en permanente cambio: animales,  
plantas, tecnologías, estilos de vida, el mismo mapa del mundo cambia.

Hoy las cosas existen en relación con otras que se transforman: un servicio en relación con una necesidad; un producto con un consumidor; la producción con el medio; el entrenador de fútbol con el equipo. De ahí la importancia de crecer, mejorar y evolucionar como sucede en la naturaleza para sobrevivir exitosamente.

Los clientes son cada vez más exigentes y con mayores opciones para escoger. Hay nuevos competidores –locales y extranjeros– que amenazan lo que hasta ahora era una fortaleza.

## Argos se transforma

Para ser más productivos y poder competir, en ARGOS y sus asociadas adelantamos un proceso de reorganización administrativa que responde a las nuevas realidades de la industria y el mercado que nos exigen actuar enfocados al cliente.

En ARGOS nos transformamos para aprovechar sinergias, adoptar las mejores prácticas, homologar procesos, racionalizar recursos, mejorar la eficiencia y alcanzar un desempeño más coordinado entre las diferentes empresas hacia una cultura con políticas, procedimientos y estructuras únicas.

Antes en las compañías trabajábamos de manera autónoma, independiente. Ahora las acciones se orientan hacia la integración. Antes trabajábamos por funciones, ahora lo haremos por procesos.

Emprendamos el cambio en donde nos sintamos, pensemos y actuemos como uno: ARGOS

**Somos muy buenos individualmente,  
pero podemos ser mejores trabajando en equipo para SER UNO.**

## Nace el proyecto



- Queremos construir una cultura corporativa para ARGOS y sus asociadas.
- Queremos construir un modelo de negocio único.
- Requerimos ser menos complejos en los procedimientos.
- Ganamos sumando sinergias entre compañías y operaciones.
- Necesitamos homologar los procesos.
- Requerimos optimizar el proceso de toma de decisiones con base en información del negocio en tiempo real.
- Necesitamos maximizar el conocimiento existente en las compañías.

**¡Siempre habrá una mejor manera de hacer las cosas!**

## Un proyecto de cambio corporativo que:

- Contribuye a desarrollar una identidad cultural compartida para ARGOS y sus asociadas que da soporte a la estrategia corporativa.
- Integra, simplifica y homologa los procesos en ARGOS y sus asociadas para unificar la operación, optimizar e incrementar la productividad.
- Crea un solo sistema de información mediante la integración de esfuerzos, recursos y conocimientos. Capitaliza la experiencia adquirida en ARGOS.
- Alinea la estructura organizacional a los procesos homologados y define los requerimientos de desempeño corporativo.





## El alcance cubre a 33 empresas

En 22 compañías serán homologados 7 macroprocesos:

- Producción
- Mantenimiento
- Inventarios
- Financiero
- Compras
- Logística
- Comercial

En 11 empresas se hará un trabajo de integración tecnológica.

PeopleSoft Enterprise One es la herramienta tecnológica empleada en el proyecto SER UNO.



ARGOS y sus asociadas realizan el proyecto en colaboración con las firmas **KPMG, PeopleSoft, ASSA Group y HPI.**

## Cubrimiento del proyecto por empresas y zonas

### NORTE-COSTA

● Cementos del Caribe, Colclinker, Tolcemento, Agrecon, Dicementos, CI del Mar Caribe BVI, CI del Mar Caribe, CI Carbones del Caribe, Transportes TLM.

● Transmarítima del Caribe, Compañía de Navegación del Mar Caribe, Transatlantic Cement Carrier Inc., Marítima de Graneles, Caribe Shipping and Trading Co., Flota Fluvial Carbonera, Urbanizadora Villa Santos, Sociedad Portuaria Golfo de Morrosquillo, Agentes Marítimos del Mar Caribe, Intership Agency E.U., Reforestadora del Caribe.

### ANTIOQUIA

● Compañía de Cemento Argos, Cementos El Cairo, Cementos Rioclaro, Cementos del Nare, Dicente, Logitrans, Metroconcreto.

### SUROCCIDENTE

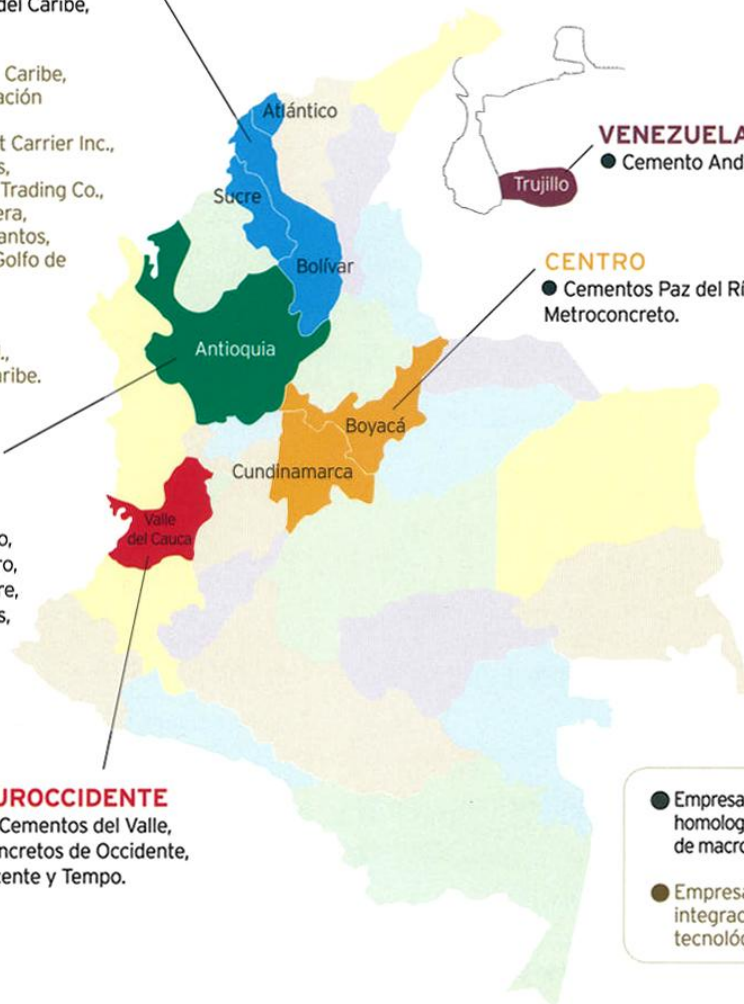
● Cementos del Valle, Concretos de Occidente, Dicente y Tempo.

### VENEZUELA

● Cemento Andino

### CENTRO

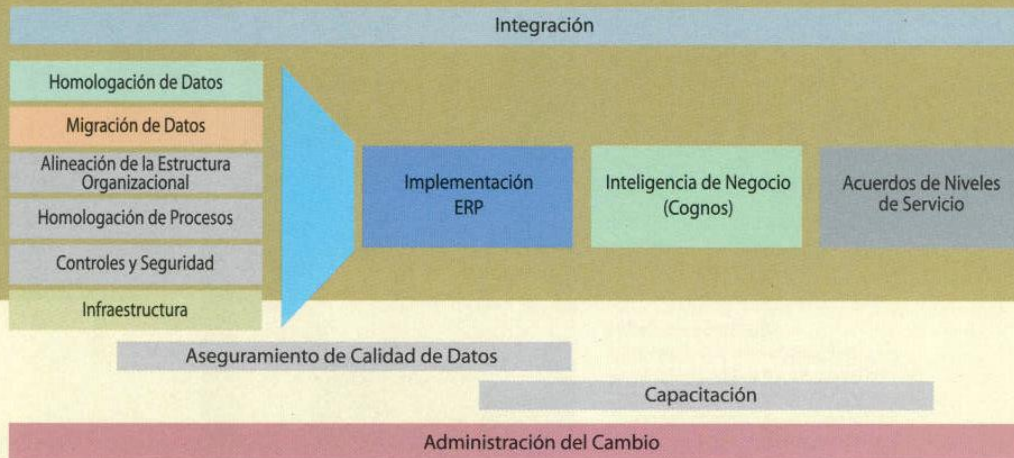
● Cementos Paz del Río, Metroconcreto.



- Empresas en homologación de macroprocesos
- Empresas en integración tecnológica



# Etapas de SER UNO que requieren del esfuerzo de todos para obtener un beneficio común



## Para comprender mejor:

- **Unidad de Servicio Corporativo:** forma de administrar que puede ser centralizada, descentralizada o mixta.
- **ERP:** es la planificación de los recursos de la empresa apoyada en tecnología informática que facilita el flujo de información entre los procesos básicos.
- **PeopleSoft Enterprise One:** es un ERP; herramienta tecnológica empleada en el proyecto de SER UNO.
- **Acuerdos de Niveles de Servicio:** medir el desempeño de un servicio para clarificar las expectativas de quien provee y recibe el mismo.
- **Homologación:** poner en igualdad, unificar.
- **Indicador de Gestión:** una medida que expresa el comportamiento de un proceso que al ser comparado con la meta, permite detectar desviaciones positivas o negativas.
- **Inteligencia de Negocio:** aprovechamiento adecuado de la tecnología para recolectar y usar efectivamente la información. Contribuye a facilitar la toma de decisiones para mejorar la operación del negocio.
- **Aseguramiento de Calidad de Datos:** es garantizar que la información no sea alterada desde el momento en que fue guardada por una fuente autorizada.
- **Procesos:** secuencia de actividades interrelacionadas para lograr un resultado de valor para el cliente.
- **Modelo de Negocio:** estilo particular de operar un negocio que busca generar ingresos y beneficios.
- **Migración de Datos:** alistar, convertir y llevar al nuevo sistema toda la información requerida para su adecuada operación.

## Así funciona





## Cuando se está en el mar para alcanzar una ola,

uno tiene que comenzar a moverse bien antes de que ésta llegue. Una ola grande, como sucede con los cambios, se mueve con tanta rapidez que si se espera demasiado tiempo pasará sobre uno y lo dejará luchando contra la corriente.

Movernos antes de que la ola nos alcance nos enseña a mantenernos siempre adelante en cualquier ambiente turbulento.



### Son variadas las reacciones que podríamos asumir ante el reto de la puesta en marcha de SER UNO

#### La víctima piensa:

¿Por qué esto me tiene que pasar a mí?  
¿Por qué las cosas no pueden hacerse como siempre se han hecho y nos ha ido bien?  
Ahora con SER UNO me voy a equivocar y todo va ser culpa mía, no del sistema.

#### Comportamientos:

- Resistencia al cambio; aislamiento de los demás; insistencia en hacer el trabajo del mismo modo y resistencia a pedir ayuda.

#### El crítico piensa:

Si esto no ha funcionado en otras empresas ¿por qué ha de funcionar aquí?  
Dudo que este cambio pueda mejorar lo que tenemos.  
Como si yo no tuviera suficiente trabajo, ¡ahora este nuevo sistema!

#### Comportamientos:

- Búsqueda de razones por las cuales el sistema no va a funcionar.
- Negación a ver los resultados positivos con la puesta en marcha de SER UNO.
- Cuestionamiento de las bondades del cambio.

#### El pasivo piensa:

Si ignoro lo que pasa posiblemente el cambio no sucede.  
No me involucro en el proceso hasta que no me asegure de que esto funciona.  
Voy a esperar a que otros trabajen con el sistema para ver cómo les va.

#### Comportamientos:

- No se compromete ni toma posición con respecto al cambio.
- Espera que otros tomen las decisiones y el liderazgo del proceso.

#### En ARGOS necesitamos emprendedores que piensen:

Este cambio va a ofrecer la oportunidad de integrar procesos para seguir a la vanguardia. Esta es la oportunidad para mejorar y optimizar mi desempeño. Seguramente al principio cometeré errores pero aprenderé de ellos.

**¡Qué bueno aprender nuevas formas de hacer las cosas!**

#### Comportamientos:

- Proactivo ante la búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas.
- Busca la manera de minimizar las reacciones negativas.
- Encuentra formas para conocer y tomar parte activa en el proceso de cambio.
- Construye relaciones de cooperación con sus compañeros.
- Es agente de cambio.

Cuando nos encontramos ante nuevas situaciones podemos experimentar cualquiera de estas actitudes.

**Sea un emprendedor para así estar a la par de los cambios con flexibilidad y buena disposición.**

**Dirija sus inquietudes a [seruno@grupoargos.com](mailto:seruno@grupoargos.com)  
o contacte a los facilitadores de cambio en su empresa.**

## **Anexo 4**

Cementos Argos (2010), Plan de choque e inventario de medios para el proceso de fusión de la empresa Argos 2006. Recuperado de: Centro de Administración documental Argos, Medellín, Colombia.

### **DOFA Comunicaciones ARGOS**

#### **Debilidades:**

- Ausencia de desarrollos de comunicación en algunas empresas de Argos.
- Falta de periodicidad de medios existentes.
- No hay cultura de trabajo con directrices grupales, falta identidad de Argos.
- No se tiene diagnóstico ni medición de la efectividad y el impacto de los medios a nivel corporativo.
- No hay estrategia para mejorar el manejo de las fuentes de información.

#### **Oportunidades:**

- Formación de facilitadores de comunicación.
- Potenciar el perfil que ha caracterizado las comunicaciones internas y externas de Argos.

#### **Fortalezas:**

- Desarrollo en comunicaciones en algunas empresas de Argos.
- Liderazgo de la vicepresidencia de gestión humana en la implementación de las comunicaciones corporativas.
- Definición de la política de comunicaciones para Argos.

- Infraestructura y recursos que tiene la organización para llevar a cabo la gestión de comunicaciones.
- La comunicación está ligada a la planeación estratégica de gestión humana y hace parte de sus directrices.
- Se tienen identificados los niveles en que se va a emitir la información y cómo fluye la comunicación entre ellos.

#### **Amenazas:**

- Desconocimiento de la política de comunicaciones en la organización.
- Otros estamentos internos con desarrollos de comunicaciones desligados del área corporativa de comunicaciones (Mercadeo, Trabajo Social, Gestión Ambiental, etc.).
- Falta de directrices y procedimientos para Relaciones Públicas (Lobby, relaciones con medios masivos, eventos sociales, etc.).
- La comunicación entre las vicepresidencias y las áreas no es fluida.
- Cultura de comunicación informal no controlada.
- No se han definido los objetivos estratégicos de Argos (misión, visión, valores, objetivos).

Para la elaboración del plan de choque de comunicaciones se hizo el inventario entre las empresas del grupo que manejan procesos de comunicación, recibiendo respuestas de: Cementos del Nare, Cementos Rioclaro, Cementos del Caribe, Cementos Paz del Río, Cementos El Cairo y Cementos del Valle, arrojando los siguientes resultados:

NARE	CPR	CARIBE	RIOCLARO	CAIRO	VALLE
Tienen conceptualizada la comunicación, está claro el qué, por qué y para qué. Los medios son coherentes con ello. Tiene identificados sus productos y servicios.	Tiene un enfoque general de la razón de ser de los medios de comunicación. Énfasis en información.	Tiene desarrollo conceptual de la comunicación interna y externa y medios que la soportan.	Tiene desarrollo en lo que respecta a la administración de la información y procedimientos para la misma, enfatizando en la comunicación descendente. Posee medios con objetivos claros de información. Falta conceptuar y ahondar en el desarrollo de la comunicación organizacional en su sentido global.	Tiene énfasis en la comunicación descendente, enfoque de administración de la información y procedimientos para la misma.	Tienen conceptualizada la comunicación, está claro el qué, por qué y para qué y una política de comunicación definida. Los medios son coherentes con ello. Tiene identificados sus productos y servicios.
<b>MEDIOS</b>  -Boletín informativo CasaNare, de periodicidad mensual. -Boletín electrónico -Carteleras -Intranet -Correo electrónico -Página web -Videos -Catálogos de producto -Proyectos especiales -Negociación colectiva -Plan de	<b>MEDIOS</b>  -Boletín Actualidad CPR. -Carteleras -Carteleras de Seguridad Industrial -Balance Social	<b>MEDIOS</b>  -Boletín Informa Caribe publicado cada dos meses. -Carteleras -Correo Electrónico -Balance Social	<b>MEDIOS</b>  -Boletín Noticlaro, no especifica periodicidad. -Carteleras -Correo Electrónico -Cartillas institucionales -Volantes, plegables, circulares -Afiches -Página web -Presentaciones institucionales -Balances Correspondencia interna y externa -Caliso	<b>MEDIOS</b>  -Boletín Comunicairo -Carteleras -Comunicados o circulares -Mensajes en colillas de pago -Correo electrónico -Intranet -Video Institucional -Téngalo Presente Cartillas y publicaciones sobre calidad y sistema integrado de gestión. -Informe de la	<b>MEDIOS</b>  -Boletín informativo Noticemento mensual. -Revista Nuestra Gente, Trimestral -Carteleras -Intranet -Página web -Periódico comunitario -Boletín Mensual Prudencio Seguro -Informe Social -Informe Financiero - Tarjetas de Navidad y Cumpleaños -Encuesta de



<p>ordenamiento Fábrica -ISO 9001 e ISO 14000 -Informes anuales -Comité ANDI Apoyo -Junta directiva -Gerencia General -Programas y actividades de Recursos Humanos -Catálogos Gerencia Comercial -Proyectos Gerencia Financiera -Publicaciones Mercadeo Grupo Argos -Documentos corporativos.</p> <p>Área de comunicaciones que da soporte a todas las áreas de la organización.</p>			<p>-Fondos y salvapantallas</p>	<p>Junta Directiva -Informe Social -Informe de Gestión -Tarjeta de navidad y año nuevo -Otras publicaciones de acuerdo con la necesidad.</p> <p>Hay un Comunicador que da soporte a todas las áreas de la organización.</p>	<p>Satisfacción Cliente Interno -Encuesta de Medios -Cartillas especializadas (ISO, PMA, etc) -Soporte Proceso Negociación Convención -Publihold (mensajes en la espera telefónica) Apoyo: -Discursos, redacciones, diseño de presentaciones, etc, cuando la Presidencia o la UGB lo requiera -Diseño y coordinación de Campañas Internas -Programas y Actividades de Bienestar Social, Personal, Salud Ocupacional, Conquistador Siglo XXI y de acuerdo con los requerimientos de todas las áreas. -Soporte constante a las filiales en todo lo que tiene que ver con comunicación y medios Asesoría en manejo de Imagen Corporativa Externa</p>
--	--	--	---------------------------------	---	---

## Anexo 5

Para medir la efectividad de las herramientas de comunicación durante el proceso de fusión, los colaboradores de Tigo, UNE, Edatel, ETP y Orbitel, participaron en una encuesta adelantada por la compañía para sondear la efectividad de los medios de comunicación del proceso de Integración y se anexan a continuación las preguntas. Une Millicom (junio de 2015).

**Nombre**

Opcional

**¿A cuál operación perteneces? \***

- ☐ Tigo
- ☒ UNE
- ☐ Edatel
- ☐ ETP
- ☐ Orbitel

**¿Cuánto tiempo llevas trabajando en UNE? \***

- ☐ Menos de 3 meses
- ☐ Entre 3 y 6 meses
- ☐ Entre 7 y 9 meses
- ☐ Entre 10 y 12 meses
- ☐ Entre 1 y 3 años
- ☐ Entre 4 y 6 años
- ☒ Entre 6 y 10 años
- ☐ Entre 10 y 20 años
- ☐ Más de 20 años

**¿En qué ciudad te encuentras? \***

« Atrás

Continuar »

**¿A qué área de la organización perteneces? \***

- ☐ Unidades del negocio
- ☒ Operaciones (TT, TI, etc.)
- ☐ Áreas de apoyo o soporte (GH, Legal, Finanzas, Comunicaciones, etc.)

**¿Qué tipo de cargo tienes? \***

- ☐ Administrador
- ☐ Analista
- ☐ Aprendiz
- ☐ Asesor
- ☐ Asistente
- ☐ Auxiliar
- ☐ Auditor
- ☐ Coordinador
- ☐ Conductor
- ☐ Comercial
- ☐ Director
- ☐ Especialista
- ☐ Ejecutivo de cuenta
- ☐ Gestor de Proyectos
- ☐ Líder
- ☐ Profesional
- ☐ Gerente
- ☒ Supervisor
- ☐ Subgerente



**Indica tu grado de conocimiento sobre el proceso de integración TigoUne: \***

- ☐ Conozco mucho
- ☒ Conozco lo necesario
- ☐ Neutro / Inseguro
- ☐ Conozco muy poco
- ☐ No conozco nada

**Indica tu grado de interés en recibir información sobre la integración: \***

- ☒ Me interesa mucho
- ☐ Me interesa
- ☐ Neutro / Inseguro
- ☐ Me interesa poco
- ☐ No me interesa para nada

Pensando en las comunicaciones que has recibido por parte de la Organización sobre la integración TigoUne, marca tu nivel de acuerdo o desacuerdo frente a cada una de las siguientes afirmaciones.

**Percibo el interés de la Organización y de sus altos directivos por mantener una comunicación abierta sobre el proceso de integración: \***

- ☒ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo

**El nivel de información disponible sobre el proceso de integración es adecuado: \***

- ☒ De acuerdo

**La comunicación sobre el proceso de integración ha sido oportuna: \***

- ☒ De acuerdo  
☐ En desacuerdo

**Con la información que he recibido de la Organización acerca del proceso de integración, siento confianza y tranquilidad: \***

- ☒ De acuerdo  
☐ En desacuerdo

Pensando en las dudas que puedas tener sobre el proceso de integración, marca frente a cada una de las siguientes afirmaciones tu nivel de acuerdo o desacuerdo.

**Siento que cuento con suficientes espacios para hacerle llegar a la Organización mis preguntas sobre el proceso de integración \***

- ☒ De acuerdo  
☐ En desacuerdo

**Percibo el interés de la Organización y de sus altos directivos por dar respuesta a las inquietudes sobre el proceso de integración \***

- ☒ De acuerdo  
☐ En desacuerdo

**Percibo que las comunicaciones que recibo por parte de la Organización sobre el proceso de integración aclaran mis dudas \***

- ☒ De acuerdo  
☐ En desacuerdo

« Atrás

Continuar »



85% completado

#### Canales de comunicación

**¿Conoces los canales de comunicación abiertos por la Organización para compartir información sobre el proceso de integración? \***

- ☒ Sí
- ☐ No

Evalúa tu nivel de uso de los canales de comunicación que la Organización ha dispuesto para informarte sobre la integración.

**Micrositio de Integración [intranet.tigoune.com.co](http://intranet.tigoune.com.co) \***

- ☐ Lo consulto siempre
- ☐ Lo consulto a veces
- ☒ Lo consulto poco
- ☐ No lo conozco o no lo consulto
- ☐ No sabe / No responde

**Boletín Integrándonos \***

- ☒ Lo consulto siempre
- ☐ Lo consulto a veces
- ☐ Lo consulto poco
- ☐ No lo conozco o no lo consulto
- ☐ No sabe / No responde

**Correos Electrónicos ([integrandonos@tigo.com.co](mailto:integrandonos@tigo.com.co) – [integrandonos@une.com.co](mailto:integrandonos@une.com.co)) \***

- ☐ Lo consulto siempre
- ☐ Lo consulto a veces

**Noticiero TigoUne TV \***

- ☐ Lo consulto siempre
- ☒ Lo consulto a veces
- ☐ Lo consulto poco
- ☐ No lo conozco o no lo consulto
- ☐ No sabe / No responde

**Flash Informativo \***

- ☐ Lo consulto siempre
- ☒ Lo consulto a veces
- ☐ Lo consulto poco
- ☐ No lo conozco o no lo consulto
- ☐ No sabe / No responde

**Trivias \***

- ☐ Participo siempre
- ☒ Participo a veces
- ☐ Lo conozco pero no participo
- ☐ No lo conozco o no lo consulto
- ☐ No sabe / No responde

**Preguntas a través de Buzones Físicos \***

- ☐ Lo uso siempre
- ☐ Lo uso a veces
- ☒ Lo conozco pero no lo uso
- ☐ No lo conozco o no lo uso nunca

**Café de Integración \***

- ☐ Asisto siempre
- ☐ Asisto a veces
- ☒ Lo conozco pero no he asistido
- ☐ No lo conozco
- ☐ No sabe / No responde

**En Vivo con Esteban \***

- ☐ Asisto (o lo presencio) siempre
- ☒ Asisto (o lo presencio) a veces
- ☐ Lo conozco pero no he asistido
- ☐ No lo conozco
- ☐ No sabe / No responde

**Gira Equipo Directivo \***

- ☐ Asisto siempre
- ☐ Asisto a veces
- ☐ Lo conozco pero no he asistido
- ☒ No lo conozco
- ☐ No sabe / No responde

Evalúa en términos generales los canales de comunicación que la Organización ha dispuesto |

**Micrositio de Integración [intranet.tigoune.com.co](http://intranet.tigoune.com.co) \***

- ☐ Me gusta
- ☒ No me gusta
- ☐ No sabe / No responde

**Boletín Integrándonos \***

- ☒ Me gusta
- ☐ No me gusta
- ☐ No sabe / No responde

**Correos Electrónicos ([integrandonos@tigo.com.co](mailto:integrandonos@tigo.com.co) – [integrandonos@une.com.co](mailto:integrandonos@une.com.co)) \***

- ☒ Me gusta
- ☐ No me gusta
- ☐ No sabe / No responde

**Noticiero TigoUne TV \***

- ☒ Me gusta
- ☐ No me gusta
- ☐ No sabe / No responde

**Noticiero TigoUne TV \***

- ☒ Me gusta
- ☐ No me gusta
- ☐ No sabe / No responde

**Flash Informativo \***

- ☒ Me gusta
- ☐ No me gusta
- ☐ No sabe / No responde

**Trivias \***

- ☒ Me gusta
- ☐ No me gusta
- ☐ No sabe / No responde

Finalmente...

**¿Qué otro canal de comunicación consideras que sería útil o necesario para facilitar la comunicación de la compañía con sus colaboradores: \***

- ☐ Emisora
- ☐ Red social
- ☐ Revista
- ☒ Carteleras digitales
- ☐ Mensajes de voz y/o texto al celular
- ☐ Ningún otro, son suficientes
- ☐ Otro:

**Consideras que la comunicación sobre el proceso de integración Tigoune es: \***

- ☐ Nula
- ☐ Insuficiente
- ☒ Suficiente
- ☐ Excesiva

« Atrás

Enviar

## Anexo 6

Comentarios mencionados por los encuestados:

- En las comunicaciones de Argos hay muy buen manejo de la información entre toda la organización.
- Faltó claridad en el tema de los nuevos contratos para las personas que llevaban más de cinco años en ese momento, aún hay gente que no sabe si pierde la antigüedad o no, si se podrá jubilar con Argos o con Nare, entre otros.
- Muchos procedimientos se unificaron por las nuevas políticas de la compañía. Se pasó a ser una empresa de mayor rentabilidad por la unificación de esfuerzos.
- Gracias al soporte del área de comunicaciones, durante el proceso de fusión se mantuvo informado al personal, lo cual permitió bajar los niveles de incertidumbre y desconfianza que se estaban generando.
- Una de las características más importantes del área de comunicaciones durante el proceso de fusión, fue la oportunidad de entrega de la información así como la claridad de la misma.
- Muy bueno el proceso de soporte por parte de comunicaciones durante este tiempo.
- Fue bueno saber por los medios de comunicación internos, lo que sucedió a lo largo del proceso de fusión.
- Es importante saber lo que pasa en la empresa todo el tiempo, y sobre todo durante los cambios, ya que las personas no se hacen falsas expectativas y conocen claramente las normas del juego.



- Sugiero buscar la forma de reducir el tamaño de los archivos enviados por correo electrónico.
- Creo que si no hubiese sido por los medios de comunicación, la información hubiese sido sesgada.
- La comunicación es un medio importante, para que todos los que estamos trabajando en la compañía nos enteremos de los acontecimientos; pero evidenció una debilidad para el caso del personal de operación, pues ellos no tienen correo electrónico y en cartelera se publica muy poco. Cuando se encontraba en funcionamiento el Kiosco de Comunicación, el personal estaba más enterado y eso si lo han manifestado.
- Mantener informado al personal oportunamente y con la máxima claridad posible antes que los comentarios lleguen a oídos los trabajadores a fin de no crear confusiones ni distorsiones en la misma.
- Se aprovecharon todos los espacios de comunicación formal e informal para tener informado a todo el personal de Argos, incluso a los contratistas y proveedores.
- Fue importante que los medios de comunicación no se guardaran la información sino que siempre trataron de entregar la información a tiempo y con honestidad.
- Alguna información que recibí me la daban mis compañeros ya que tuve poco contacto con los medios de comunicación interna por que estaba lejos de la planta.
- El aporte fue importante dado que todos teníamos muchas preguntas, así que comunicaciones se encargó de escucharnos y subirlas a los entes correspondientes.

- Me pareció clave la información suministrada en todos los medios sobre todo en las carteleras, la comunicación con jefes y compañeros y las actividades que se programaron para escuchar a los trabajadores, también recuerdo lo de preguntas frecuentes.
- Una manera agradable y didáctica definitivamente es a través del medio impreso y a través de comunicados. Considero que todo lo que lleve el sello informativo es de gran ayuda para comprender los lineamientos de la empresa.
- Que se informe a todo nivel como quedó la fusión, cuántas empresas se unieron, que nuevas fusiones tiene Argos para el futuro, que perspectivas tenemos a futuro cada uno de nosotros, y que las comunicaciones mejoren a un más.
- El tema de información de la compañía es fundamental, para estar todos alineados a los objetivos y estrategias de la compañía y estar enterados del acontecer de los hechos más importantes que todo empleado de Argos debe conocer.
- Me parece que la información es muy clara y oportuna. Gracias, Martha Inés Berrío M.
- La pregunta nueve es para mí la más importante, porque por medio de los comunicados internos de Argos, nos damos cuenta de lo que está pasando a nivel interno en la Empresa, aunque muchas veces lo sepamos por rumores antes de que nos manden la información por correo electrónico, gracias.
- La desinformación es grave porque genera incertidumbre, ansiedad y mucha contrariedad. No conocer lo que en realidad pasa a nivel organizacional, de estructura, procesos, visión, objetivos, entre otros, con una fusión, como la baja la productividad y generar expectativas no coherentes con la realidad.

- Resalto que la comunicación que personalmente recibí de la organización fue muy completa en razón de que hice parte del equipo que participó en el proyecto SER 1.
- Es importante que las definiciones importantes de los Procesos o *Highlights* de las definiciones, se deban comunicar al equipo del Proyecto y al personal de Gerentes y Directores, para ir haciendo una campaña de lo que viene y se va a implementar.
- El cumplimiento de cronograma igualmente debe ser comunicado al personal del Proyecto y a un grupo de personas específico, definido por la organización.
- Muy útil el soporte de comunicaciones ya que fueron intervenciones en todos los niveles de la Organización.
- Faltó mucha información, se requiere contar a tiempo muchas cuestiones a los empleados y decir las verdades de lo que sucederá durante toda la fusión y hasta el final del proceso, falta comunicar a tiempo las metas que tiene la gerencia y los impactos reales en la empresa y en los empleados.
- En este proceso en particular, la falta de información a niveles por debajo de los mandos medios, al parecer no era una política de empresa, sino un hermetismo de los encargados de ciertas áreas. Las políticas de comunicación interna también deben ser acatadas por vicepresidentes, gerentes, entre otros.
- La comunicación que se ha dado acerca del tema de integración ha sido bastante amplia y se han utilizado muchas técnicas para que las personas interioricen los cambios. No solo se han enviado correos con información sino que se han hecho concursos que motivan a las personas a estar informadas. Una observación, desde mi punto de vista la pregunta 8 no debería estar relacionada con la comunicación. Una cosa es que nos informen cómo va el

proceso de integración y otra son los cambios internos que se presentan en los procesos, en las estructuras, en los jefes porque esto si realmente es lo que afecta el desempeño sino se saben liderar adecuadamente.

- Aunque a veces la información fue poca, creo que fue suficiente para conocer los avances del cambio.
- Algunos comunicados no fueron oportunos.
- En su momento permitió contar con información confiable y de primera mano que nos mantenía al tanto de los acontecimientos más importantes y relevantes de este proceso de fusión.
- Es de anotar que el manejo claro y oportuno de la información evitó malas interpretaciones o especulaciones que pudiesen haber opacado o puesto en peligro el proceso más importante por el que hemos pasado como organización.
- Informar mejor en los medios sobre los diferentes proyectos y actividades de la planta.
- El proceso tanto de comunicación interna, como externa, respondió a un plan estructurado, que nos permitió a todos tener la información de primera mano.
- Durante los diferentes procesos de fusión se maneja información confidencial, inevitablemente esta información se filtra a través de rumores. Sin embargo, la comunicación oficial es oportuna y clara, aunque no detallada, el detalle que impacta a cada persona lo difunde el jefe inmediato.